



# Asiakaspalvelun laadun parantaminen -

## Case: Yritys X

Ylävainio, Nina

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Asiakaspalvelun laadun parantaminen - Case: Yritys X

Nina Ylävainio  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Nina Ylävainio

### Asiakaspalvelun laadun parantaminen- Case: Yritys X

Vuosi

2014

Sivumäärä

74

Työn tavoitteena on nimensä mukaisesti parantaa asiakaspalvelun laatua Yritys X:ssä. Työn aiheena on selvittää, millä tasolla asiakaspalvelun laatu on tällä hetkellä ja mitä osa-alueita asiakaspalvelussa tulisi kehittää seuraavaksi. Tutkimuksessa yhdisteltiin eri menetelmiä. Koettua laatua tutkittiin suorittamalla Yritys X:n ensimmäinen asiakastytyväisyyskysely heidän nykyisille ja entisille asiakkailleen. Koska Yritys X:n asiakkaat haluavat asioida entistä enemmän verkkopalveluiden kautta, havainnointiin asiakaspalvelun vuorovaikutusta verkossa. Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää kolme päälukua. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään asiakastytyvyyttä ja sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Toisessa pääluvussa tutustutaan palvelun laatuun, sen johtamiseen, palvelutapaamisessa ja kirjallisessa vuorovaikutuksessa onnistumisen perusteisiin sekä asiakaskokemus-ajatteluun. Kolmannessa pääluvussa käsitellään asiakaspalveluprosessien teoriaa.

Empiirisessä osiossa esitellään Yritys X:n asiakaspalveluprosesseja. Tutkimusaiheena oli selvittää, millä tasolla asiakaspalveluprosessien toiminnallinen laatu on ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Ongelmaa täsmennettiin tutkimalla seuraavia asioita; Asiakkaiden kokemuksia suhteessa heidän odotuksiin, asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaneita tekijöitä, kuinka asiakkaat kokevat verkon palveluympäristönä, onko asiakaspalvelun toiminta tehokasta, millä tasolla kommunikoidaan asiakkaan kanssa ja kuinka voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa, kun he asioivat Yritys X:n kanssa. Yritys X:n nykyisille ja entisille asiakkaille teetettiin sähköinen kyselytutkimus Surveymonkey- kyselytyökalun avulla. Asiakastiedot saatiin poimittua asiakashallintajärjestelmästä, joten kyselyssä voitiin keskittyä täysin asiakastytyvyyden tutkimiseen. Havainnointitutkimuksessa otos muodostui maaliskuun aikana käsitellyistä vakuutus-tilin kautta lähetetyistä viesteistä. Viestejä havainnointiin check-listan avulla, jolloin jokaisesta viestistä tutkittiin samoja asioita.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että asiakkaat haluavat asioida entistä enemmän verkossa ja hoi-  
taa omia vakuutusasioitaan verkon kautta itse. Tällä hetkellä Yritys X on panostanut erityises-  
ti uusasiakashankintaan. Käyttäjäkokemuksen parantaminen esimerkiksi itsepalvelumahdolli-  
suuksia lisäämällä, voi luoda lisäarvoa olemassa oleville asiakkaille. Henkilöasiakkaiden lisäksi  
Yritys X:n sidosryhmät tarvitsevat turvallisempia palvelukanavia itselleen, koska asiakastieto-  
jen luovuttaminen sähköpostin välityksellä on aina tietoturvariski. Edellä mainitut tulokset  
liittyvät teknisen laadun parantamiseen ja palvelun toiminnallista laatua voidaan puolestaan  
parantaa vuorovaikutusta yhtenäistämällä. Palveluneuvojat voivat hyödyntää viestin vastaus-  
mallia, jonka avulla asiakas saisi selkeän vastauksen asioidessaan kenen tahansa asiakaspalve-  
lijan kanssa. Laadun parantaminen on tärkeää, koska asiakkaat pitävät tällä hetkellä hintaa  
tärkeänä tekijänä odotuksien syntyyn Yritys X suhteen ja asiakkaat ovat herkkiä hinnan nou-  
suille. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen tarvitaan niin hyvää palvelua, että asiakas  
sitoutuu yritykseen vaikka hinta ei olisi markkinoiden edullisin.

Asiasanat: asiakastytyväisyys, palvelun laatu, asiakaspalveluprosessit, vuorovaikutus

Ylävainio, Nina

**Improving the quality of customer service-Case: Company X**

Year	2014	Pages	74
------	------	-------	----

---

The main purpose of this thesis project is to improve the quality of customer service in Company X. The objective is to determine what kind of customer service Company X provides to its customers and which areas should be developed next. This thesis project was implemented by using combined research methods. Company X conducted a customer satisfaction survey on its current and former clients. The survey helped to find out how Company X's customers have experienced the quality of customer service. Interaction online was also studied.

The theoretical section of the thesis report contains three main chapters, which examine customer satisfaction, the factors affecting the quality of customer service and the theory of customer service processes.

Company X's processes are introduced in the empirical section. A number of research questions were set at the beginning of this project. These included such questions as how customers experience Company X's services in relation to their expectations, how different factors contribute to expectations, how customers experience a network company's environment, how customer service communicates with clients and how Company X could provide more value to its customers. A survey was conducted using the SurveyMonkey tool. Customer data was gathered from the customer management system. This allowed the research to focus completely on the quality of the customer service. Observation was made by studying messages that were sent from the Company's insurance folder online. Messages were observed with a check-list.

The results show that Company X's customers want to use more online services than before. They also appreciate self-service. At present Company X has invested especially in insurance purchasing online. It is important to invest also in the client's experience when they are using web-based services after an insurance purchase. Company X can create added-value by increasing opportunities for self-service. Company X's interest groups need safer service channels because it is a security risk to transfer information via e-mail. All the areas mentioned above relate to the technical quality of customer service. The quality of functions could be upgraded by harmonizing operations between personnel and clients. The personnel can utilize a reply-model when they draft a written answer to the client. The quality of customer service is more important than price in the long-term. Customers should get something more than affordable cover in order to create long-term customerships.

Keywords      customer satisfaction, quality of service, customer service processes, communication

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Työn aihe ja tavoitteet .....	8
1.2	Yritys X.....	9
1.3	Tutkimuksen tausta .....	10
2	Asiakastyytyväisyys .....	12
2.1	Odotuslottuvuudet.....	13
2.1.1	Odotusten kolmijako.....	13
2.1.2	Pitkän aikavälin odotukset.....	16
2.2	Kokemuslottuvuudet .....	16
2.2.1	Tyytyväisyysasteet .....	17
2.2.2	Lisäarvon tuottaminen .....	19
3	Palvelun laatu .....	20
3.1	SERQUAL-malli .....	21
3.2	Laatu kilpailuetuna .....	22
3.3	Palvelutapaaminen.....	23
3.4	Kirjallinen vuorovaikutus .....	26
3.5	Laatujohtaminen .....	29
3.6	Asiakaskokemus.....	30
3.6.1	Kilpailustrategia .....	32
3.6.2	Asiakaskokemuksen tasot .....	32
4	Yritys X:n asiakaspalveluprosessit.....	33
4.1	Asiakaspalveluprosessien vaiheet .....	33
4.1.1	Puhelinpalvelu .....	34
4.1.2	Vakuutuskansio .....	35
4.1.3	Chat.....	35
4.1.4	Asiakaspalaute verkossa.....	36
4.2	Asiakaspalvelun tyypilliset työtehtävät .....	36
4.3	Asiakaspalveluprosessien suorituskyky .....	40
5	Tutkimusmenetelmät.....	41
5.1	Asiakastyytyväisyyskysely .....	42
5.2	Havainnointi.....	43
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	45
6.1	Palvelun laadun kokemus suhteessa odotuksiin.....	47
6.2	Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaneet tekijät.....	49
6.3	Palveluympäristönä verkkoyhtiö.....	52
6.4	Toiminnan tehokkuus .....	54
6.5	Vuorovaikutuksen nykytila.....	55
6.6	Lisäarvon tuottaminen asiakkaille .....	57

6.7	Tutkimuksen reliaabelius ja validiteetti .....	57
7	Kehitysehdotukset .....	59
7.1	Vakuutusmuutospalvelu .....	60
7.2	Vakuutustodistustilaus-palvelu .....	61
7.3	Asiakaspalvelun vastausmalli.....	62
7.4	Laskutuksen ympäristöystävällisyys.....	63
8	Yhteenveto .....	63
	Lähteet .....	67
	Kuvat .....	69
	Kuviot .....	70
	Liitteet.....	71

## 1 Johdanto

Vakuutusala on tunnettu jäykistä rakenteista, kivijalkakonttoreista ja vaikeaselkoisesta vakuutuskielestään. Liki sata vuotta vakuutusala on pysynyt muuttumattomana eikä alalle ole tullut uusia toimijoita. Moni asiantuntija on jopa sitä mieltä, ettei uuden vakuutusyhtiön perustaminen tänä päivänä ole edes mahdollista. Väitteen on onnistunut kumoamaan Yritys X, joka aloitti toimintansa vuoden 2012 lopussa ja on ravistellut vakuutusalaan positiivisesti erottumalla selkeästi kilpailijoistaan. Vakuutukset on tuotu asiakkaan ulottuville täysin uudella tavalla verkossa, missä asiakasta puhutellaan selkokielellä, vakuutuksista on tehty helposti lähestyttäviä ja asiakas voi laskea vakuutusten hintoja itse. Mikä parasta, asiakas voi rakentaa itselleen sopivan vakuutuspaketin ajasta ja paikasta riippumatta.

Palveluympäristö on luotu täysin verkkoon. Asiakaspalvelua tarjotaan puhelimitse ja verkon välityksellä. Palveluympäristö luo haasteita asiakaspalvelun suhteen, sillä perinteiset toimipisteitä ei ole. Voimakas kasvu ja yrityksen toiminnan alku on vienyt asiakaspalvelun resursseja perustoimintojen suorittamiseen. Asiakaspalvelussa asioidaan pääsääntöisesti henkilöasiakkaiden kanssa, mutta siellä ollaan myös vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmien kanssa, jotka tarvitsevat palvelua osaltaan. Tällaisia sidosryhmiä ovat pankit, katsastuskonttorit ja autoliikkeet. Jokaisella heistä on erilaiset tarpeet, mutta tällä hetkellä heitä kaikkia palvelee samassa kanavassa, asiakaspalveluosastolla. Kuviossa 1 esitellään asiakaspalvelun eri asiakasryhmät.



Kuvio 1: Asiakasryhmät

Asiakaspalvelun lisäksi eri organisaation osat toimivat läheisesti asiakasrajapinnassa, kuten esimerkiksi vakuutusten myyntiosasto. Työtehtävät ja osastojen tavoitteet eroavat eri organisaation osissa hyvinkin paljon, minkä vuoksi opinnäytetyössä tutkitaan asiakaspalveluosaston toimintaa ja kysely suunnataan nykyisille sekä päättyneille asiakkuuksille.

Asiakaspalveluprosessien nopeuttamiseksi ja tehostamiseksi Yritys X:ssä tehdään tällä hetkellä hurjasti töitä. Järjestelmiä kehitetään jatkuvasti, mikä helpottaa palveluneuvojien päivittäistä työtä ja antaa heille mahdollisuuden keskittyä enemmän olennaiseen eli asiakaspalveluun. Nyt kun alun haasteista on selvitty, on aika keskittyä laadukkaan ja tehokkaan asiakaspalvelun tuottamiseen.

### 1.1 Työn aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on tutkia asiakaspalvelun laatua. Aiheen valintaan vaikutti työtehtävä palveluneuvojana Yritys X:ssä, sekä asiakaspalveluosaston kasvaneet kehitystarpeet. Toiminnan lähtiessä käyntiin kukaan ei osannut ennustaa niin valtavaa suosiota, mitä Yritys X on lyhyessä ajassa pystynyt saavuttamaan. Suosion seurauksena syntyneellä alkuruuhkalla on ollut myös kääntöpuolensa. Jonottaminen ja hitaus reagoida asiakkaiden tarpeisiin ovat vaikuttaneet osaltaan negatiivisesti koettuun palvelun laatuun. Yritys X on nyt toiminut reilun vuoden verran ja henkilökunnan toimintatavat ovat eronneet toisistaan koko toiminta-ajan paljolti työntekijöiden persoonista ja taustoista riippuen. Opinnäytetyön tavoitteena onkin löytää keinoja parantaa asiakaspalvelun laatua.

Asiakaspalveluosasto sai syksyllä 2013 uuden palveluvastaavan, jonka tehtäviin kuuluu asiakaspalveluprosessien ja toiminnan kehittäminen. Asiakaspalvelun laadun tutkiminen on Yritys X:ssä ajankohtainen ja tarpeellinen aihe niin asiakastytyväisyyden kuin työhyvinvoinnin kannalta. Nyt kun alun teknisistä haasteista on selvitty, on asiakaspalvelun laadun parantaminen luonnollisesti seuraava askel toiminnan kehittämisessä. Asiakaspalvelun laatua kehittämällä luodaan pysyvämpiä asiakassuhteita ja kannattavampaa liiketoimintaa. Yritys X kasvaa tällä hetkellä voimakkaasti, mutta se ei ole tae asiakaspysyvyydelle. Asiakaspysyvyyden ylläpitäminen on todellinen huolenaihe, koska juuri pitkäaikaiset asiakkaat tuovat suurimman osan liikevaihdesta. Asiakaspysyvyyden ylläpitämiseksi yrityksen tulee vaalia asiakastytyväisyyttä ja pystyä tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoitaan parempaa palvelua.

Tapaustutkimuksen kohteena on asiakaspalveluosasto. Tutkimuksessa ei huomioida muita organisaation osia ja potentiaalisia asiakkaita. Tutkimuksen aiheena on selvittää, millä tasolla asiakaspalvelun laatu on tällä hetkellä. Tutkimuksen ongelma johtuu tutkimusaiheesta seuraavasti; millä tasolla asiakaspalveluprosessien toiminnallinen laatu on ensimmäisen toimintavuoden jälkeen? Ongelmaa täydennetään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:



1. Miten asiakkaat ovat kokeneet palvelun laadun suhteessa heidän odotuksiinsa?
2. Miten eri tekijät ovat vaikuttaneet asiakaspalvelukokemukseen?
3. Kuinka verkkoyhtiö koetaan palveluympäristönä?
4. Onko asiakaspalvelun toiminta tehokasta?
5. Millaista vuorovaikutus asiakaspalvelun ja asiakkaan välillä on tällä hetkellä?
6. Miten asiakaspalvelu voi tuottaa toiminnallaan lisäarvoa asiakkailleen?

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia asiakastyytyväisyyden ja havainnoinnin avulla. Asiakastyytyväisyyskysely edustaa kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka avulla pyritään selvittämään asiakkaan kokemaa palvelun kokonaislaatua. Tyytyväisyyden selvittämistä voidaan perustella esimerkiksi Ropen ja Pölläsen sanoin ”Vaikka yrityksen taloudellinen tulos osoittautuisikin kuinka hyväksi, ei menestystä pitkällä tähtäyksellä voida odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintään hyvällä tasolla” (Rope & Pöllänen 1998, 58). Palveluneuvojat saavat paljon palautetta jokapäiväisessä työssään. Koska asiakaspalvelutyö on monessa tapauksessa ongelmatilanteiden selvittelyä, on suora palaute monesti myös negatiivista. Kyselyllä pyritään löytämään kokonaisvaltainen näkemys asiakastyytyväisyyden tilasta, koska yrityksellä on myös paljon asiakkaita, joilla ongelmia ei ole ollut. Kysely täydentää laadullisin menetelmin kerättyä tietoutta ja osallistaa asiakkaita kehittämään yrityksen palvelua.

Luvussa 5 esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä. Työn teoriaosuudessa käsitellään asiakastyytyväisyyttä sekä palvelun laatua ja sen johtamista. Empiirinen katsaus sisältää kuvauksen asiakaspalveluprosesseista, tutkimuksen taustasta sekä sähköisestä vuorovaikutuksesta syntyneitä havaintoja ja sähköisen kyselyn tulokset. Seuraavaksi tutustutaan työn toimeksiantajaan, joka on suomalainen vakuutusalan yritys.

## 1.2 Yritys X

Yritys X on Suomen ensimmäinen verkossa toimiva vakuutusyhtiö, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden räätälöidä itselleen sopivan vakuutuspaketin aikaan ja paikkaan katsomatta. Yritys X aloitti toimintansa vuoden 2012 lopussa ja on kasvanut voimakkaasti erityisesti henkilöautojen vakuuttajana. Yritys X on rikkonut rajoja vakuutusalan markkinoilla, sillä uutta vakuutusyhtiötä ei ole perustettu Suomeen liki sataan vuoteen. Useimmat asiantuntijat ovat pitäneet täysin uuden vakuutusyhtiön perustamista lähes mahdottomana, mutta yhtiö on silti pystytty perustamaan ennätysajassa.

Yritys X eroaa perinteisistä kanssakilpailijoistaan siten, että siltä puuttuvat kokonaan perinteiset kivijalkakonttorit. Palveluympäristö on luotu verkkoon. Yhtiön toimipiste sijaitsee pää-

kaupunkiseudulla ja se työllistää yhteensä 91 henkilöä. Yhtiö on jakaantunut asiakaspalveluun, korvauksiin, ajoneuvotiimiin, IT-osastoon, taloushallintoon, lakiosastoon ja johtoon.

Asiakaspalvelu on avoinna jokaisena arkipäivänä kello 9-17 välisenä aikana, jolloin asiakkaan on mahdollista ottaa yhteyttä asiakaspalveluun joko puhelimitse tai chatin kautta. Muut asiakaspalvelukanavat, kuten asiakaspalaute verkossa ja asiakkaan oma sähköinen tili Vakuutuskansio eivät sido asiakasta tiettyihin kellonaikoihin, vaan mahdollistavat asiakkaan asianhoidon kellonajasta riippumatta.

### 1.3 Tutkimuksen tausta

Yritys X:n tekninen laatu on pitkälle hiottua ja kilpailijoista erottuvaa, mikä näkyy yrityksen nopeana kasvuna. Grönroosin mukaan teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen laatua, josta asiakas maksaa (Grönroos 2009, 101.) Yritys X:n ideologia on täyttää keskiverto suomalaisen yksityishenkilön päivittäinen vakuutustarve, minkä vuoksi tuoterepertuaari on yksinkertainen ja vakuutustuotteet ovat selkeitä. Verkkoyhtiön toiminnan kannalta on tärkeää, että asiakas voi vertailla vakuutusvaihtoehtoja ja tehdä itse päätöksen siitä, millä keinoin hän voi parhaiten suojella omaa omaisuuttaan ja terveyttään. Internetsivuilla vakuutuksista puhutaan asiakkaan kielellä ja tavoitteena on auttaa asiakasta lähestymään vaikeiksi koettuja vakuutusasioita kilpailijoita paremmin.

Kun verrataan verkkopalvelun käytettävyyttä vakuutusoston ja vakuutusasioiden hoidon välillä, voidaan huomata ero. Verkkoyhtiönä sivujen käytettävyys korostuu ja asiakkaan tulee kokea asiointi helpoksi omassa vakuutustilissään Vakuutuskansiossa. Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin mukaan asiakaslähtöinen toiminta edellyttää sitä, että palvelukanavien tulee toimia prosessina myös verkossa. Ei riitä, että palvelu on tuotu verkkoon, ellei palvelua pystytä hoitamaan siellä riittävän hyvin. Esimerkkinä toimii asiakaspalautteen kerääminen verkossa. Mikäli asiakaspalautteen hoitaminen ei ole riittävän organisoitua ja asiakas joutuu odottamaan vastausta kohtuuttoman kauan, ei palautteen keräämisestä verkossa ole juuri-kaan hyötyä. Tekniikan merkitys vuorovaikutuksen kehittämisessä on suuri, mutta suurimmat haasteet ovat silti palvelustrategioiden ja -prosessien suunnittelussa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, & Haeger 2003, 135.)

Asiakkaat ovat nykyisin yhä valistuneempia ja heidän vaatimuksensa ovat kasvaneet. Palvelun tulee olla helposti saatavissa, helpottaa asiakkaan elämää ja karsia lisäkustannuksia. Asiakas haluaa palvelultaan lisäarvoa, jonka vuoksi asiakaspalvelu toimii kilpailuvalttina yritysten välillä. Grönroosin mukaan ”Internet on hyvin suhdelainotteinen työkalu, jonka ansiosta yritykset voivat solmia vuorovaikutteisia ja suhdetta lujittavia yhteyksiä asiakkaisiinsa ja kasvattaa

siten ydinpalvelujensa arvoa” (Grönroos 2009, 34). Tekninen ratkaisu on yrityksen elinehto, mutta samalla asiakkaan näkökulmasta itsestäänselvyys.

Vakuutus on asiakkaalle aineeton hyödyke, minkä vuoksi vakuutuksesta ei haluta yleisesti ottaen maksaa enempää kuin on tarpeen. Vakuutusten hinnat ovat nousseet rajusti viime vuosina kasvaneiden korjauskustannuksien ja vahinkojen lisääntymisen myötä. Hinnat nousevat vuosittain noin 5-10 % ja erityisesti autovakuutusten hintoja tarkistetaan jopa useamman keran vuodessa. Tämän vuoksi hinnan merkitys vakuutusyhtiön valinnassa on kasvanut. Hintojen jatkuva nousu on aiheuttanut vakuutusyhtiöille muutospaineita. Yritys X ei ole perinteisiä kivijalkakonttoreita, jonka ansiosta sen toiminta on kilpailijoitaan huomattavasti kustannustehokkaampaa. Tämä näkyy asiakkaille suoraan vakuutusten hinnoissa.

Asiakaspalvelun toiminnallisen laadun kehitys Yritys X:ssä on vielä alussa. Grönroosin mukaan toiminnallisella laadulla tarkoitetaan asiakaspalveluprosesseissa onnistumista ja asiakkaan kokemaa laatua asioidessa yhtiön kanssa (Grönroos 2009, 102). Asiakaspalveluprosessit ovat tällä hetkellä monivaiheisia, koska yrityksen järjestelmät ovat vielä osittain kehityksen alla. Nopean kasvun vuoksi resurssit eivät ole aina riittäneet vastaamaan asiakaspalvelussa kasvaneisiin työjonoihin riittävällä nopeudella. Ongelma on aikaisemmin näkynyt asiakkaille hitaana reagoida laskutuksessa ja vakuutuksissa tapahtuviin muutoksiin. Näillä on suuri merkitys koettuun palvelun laatuun, jonka vuoksi kehitystyötä järjestelmien parantamiseksi tehdään jatkuvasti. Vuoden 2014 alussa järjestelmiin on tehty ja tullaan tekemään isoja perusparannuksia, mikä tarkoittaa toimintojen automatisointia. Automaatioiden etuina ovat asiakaspalvelu työn nopeuttaminen ja tehostaminen manuaalityön jäädessä kokonaan pois, virheiden karsiminen sekä resurssien keskittäminen itse asiakaspalvelutyöhön. Yritys X:n asiakaspalvelussa toimii sekä pitkään vakuutuslalla olleita että täysin tuoreita alalle tulijoita. Haasteena on, että jokaisella on kokemuksestaan ja taustoistaan riippuen erilainen tapa toteuttaa asiakaspalvelua.

Kuluttajavirasto on asettanut yleiset suositukset sen suhteen, kuinka nopeaa asiakaspalvelun tulisi olla. Yritys X on linjannut tavoitteet asiakaspalvelulle kuluttajaviraston suositusten pohjalta, millä pyritään tuottamaan laadukasta asiakaspalvelua tehokkaasti. Vaikka asiakaspalvelua pyritään tarjoamaan nopeasti, on asiakkaan asia tarkoitus saada kerralla kuntoon. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelussa tulisi tarkastella asiakkaan kokonaistilanne läpi. Tavoitteena on välttyä uudelta turhalta yhteydenotoilta sellaista asiaa koskien, mikä voidaan hoitaa jo ensimmäisen palvelukohtamisen aikana. Grönroosin mukaan toiminnallisen laadun parantaminen on tärkeää myös siksi, että virheiden korjaaminen ja tehtävien uudelleen tekeminen saattaa lisätä liiketoiminnan kuluja jopa 35 % (Grönroos 2009, 176). Automatisoinnit karsivat virheiden määrää jo suurelta osalta, mutta manuaalityön määrä on edelleen merkittävä.

Seuraavissa luvuissa 2 ja 3 käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehitystä, joka sisältää asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun. Luvuissa käsitellään sitä, mitä asiakastyytyväisyys sisältää, mitkä tekijät vaikuttavat sen syntyyn ja kuinka asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa. Palvelun laatu -osiossa käsitellään hyvän palvelun kriteereitä ja sitä, kuinka laatua voidaan johtaa ja parantaa. Lisäksi osiossa käsitellään asiakaskohtaamisessa ja kirjallisessa vuorovaikutuksessa onnistumista.

## 2 Asiakastyytyväisyys

Lahtinen ja Isoviita (2001, 44.) määrittelevät asiakastyytyväisyyden seuraavasti; ”Asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta.”

Asiakas arvioi kokemuksiaan odotustensa perusteella. Ropen ja Pölläsen mukaan palvelun ylittäessä asiakkaan odotukset, kokemus voi herättää positiivisia tunteita tai vastaavasti pettymystä, mikäli palvelun taso ei vastaakaan odotuksiin. Asiakastyytyväisyyden syntyyn vaikuttavat asiakkaan kohtaamiset yrityksen kontaktipintojen kanssa. Kontaktipintoja ovat yrityksen henkilöstökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. (Rope & Pöllänen 1998, 28.) Organisaation eri osien vaikuttaessa asiakkaaseen voidaan puhua kokonaisvaltaisemmasta käsitteestä, asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus-ajattelussa asiakas on toiminnan keskiössä ja yrityksen toimintoja tulisi suunnitella aina siltä kannalta, miten ne vaikuttavat asiakkaaseen ja hänen tyytyväisyyteensä. Aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 3.6.

Lahtinen ja Isoviita opastavat, että asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi yrityksen tulisi pyrkiä tarjoamaan tasalaatuista palvelua, millä on suora vaikutus parempaan asiakaspysyvyyteen (Lahtinen ym. 2001, 44). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on oikeus saada samantasoista palvelua oli kyseessä kuka tahansa asiakaspalvelija. Henkilökunnan ammattitaito ja työmotivaatio vaikuttavat olennaisesti kanta-asiakassuhteiden syntymiseen, ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Palvelun laatua on tutkittu paljon ja hyvän palvelun kriteereitä tarkastellaan lähemmin luvussa 3.1. Palvelulla voidaan erottua kilpailijoista, sillä hyvää palvelukonseptia ja vuorovaikutustaitoja on vaikeaa kopioida (Lahtinen ym. 2001, 45; 62). Luvussa 3.2 käsitellään laatua kilpailuetuna, eli sitä, miksi hyvään laatuun kannattaa panostaa ja kuinka hyvästä laadusta voidaan tehdä yritykselle kilpailuetu.

Yrityksen tulisi toiminnassaan pystyä minimoimaan kaikki ne tekijät, jotka herättävät asiakkaissa eniten tyytymättömyyttä. Asiakkaan odotukset on helpompi ylittää, kun odotukset eivät ole liian suuret. Markkinoinnin suunnittelussa liian suuret lupaukset aiheuttavat käänteisreaktion, jolloin asiakkaat valitsevatkin helpommin kilpailijan palvelun. Kun pohditaan asiakasmenetykseen johtavia syitä, Lahtisen ja Isoviidan mukaan suurin syy on asiakkaiden huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu. Jopa 68 % asiakkaista siirtyy kilpailijan palveluihin, koska

kokevat saaneensa huonoa palvelua. Hinnan merkitys asiakassuhteen päättymiseen on pienempi, kuin voisi olettaa. Asiakasmenetys hinnan vuoksi on vain 9 % kaikista tapauksista. (Lahtinen ym. 2001, 9.)

Seuraavassa luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyden muodostumista odotusten ja kokemusten summana. Myöhemmin luvussa pohditaan asiakastyytyväisyyden määritelmää tyytyväisyysaste-käsitteen kautta. Lopuksi pohditaan, mikä merkitys lisäarvon tuottamisella on asiakassuhteen tulevaisuuden kannalta. Lahtisen ja Isoviidan mukaan (2001, 56.) odotusten synty perustuu henkilökohtaisiin käsityksiin ja erilaisiin taustoihin, minkä vuoksi odotuksilla on useita ulottuvuuksia. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa keskeisiä piirteitä odotusten eri tasoista.

## 2.1 Odotusulottuvuudet

Ropen ja Pölläsen esittelemässä asiakastyytyväisyysajattelussa tyytyväisyyttä luodaan vaikuttamalla sekä odotuksiin että kokemuksiin. Toimintaa suunniteltaessa tulee huomioida, millaisia odotuksia esimerkiksi mainonnan kautta pyritään asiakkaissa herättämään. Odotuksia on useita lajeja, joista tunnetuin määritelmä on odotusten kolmijako. (Rope ym. 1998, 30.) Lahtisen ja Isoviidan (2001, 56.) mukaan odotustyyppejä on enemmänkin, mitkä esitellään seuraavan luvun lopussa. Grönroos (2009, 132.) on vienyt asiakkaiden odotusten muodostumisen vielä pidemmälle, sillä hän pohtii, kuinka laatu koetaan pitkässä asiakassuhteessa ja miten odotukset kehittyvät asiakassuhteen aikana. Grönroosin pohdintaa odotusten muuttumisesta asiakkuuden edetessä käsitellään luvussa 2.1.2.

### 2.1.1 Odotusten kolmijako

Ropen ja Pölläsen (1998, 30.) mukaan odotuslajeja on useita ja yksi toimivimmista odotuslajein luokittelusta on seuraava kolmijako:

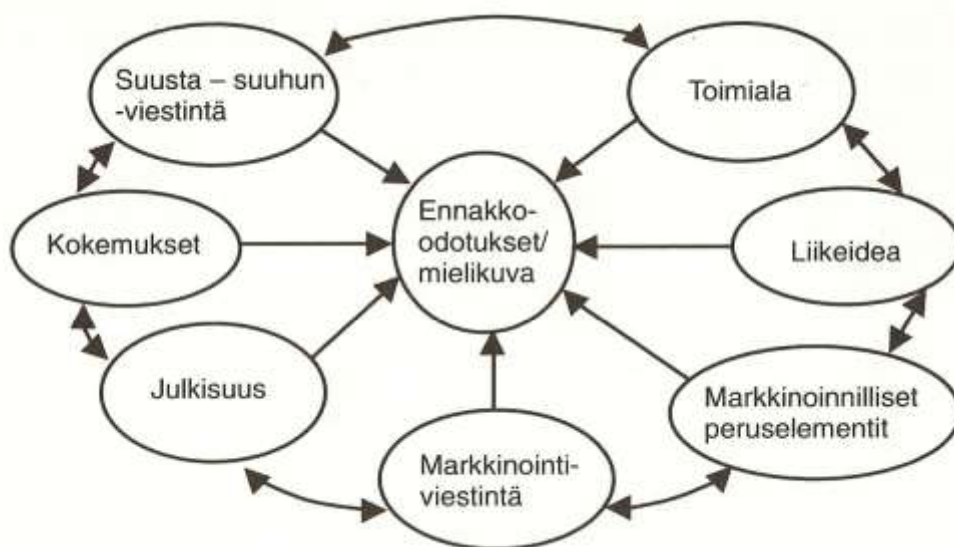
1. Ihanneodotukset
2. ennakko-odotukset ja
3. minimiodotukset.

Ensimmäinen odotusulottuvuuden taso ovat ihanneodotukset, jotka heijastavat henkilön omaa arvomaailmaa, haluja ja toiveita yrityksen toiminnasta, palveluista ja tuotteista. Ihanneodotuksia esimerkiksi vakuutusyhtiön palveluista voivat olla:

- edulliset vakuutukset
- ystävällinen ja henkilökohtainen palvelu
- kaiken kattavat vakuutukset sekä
- vakuutusasioinnin helppous ja mutkattomuus.

Kuten Rope ja Pöllänen täsmentävät, ihanneodotukset eroavat yksilöiden ja heidän tarpeistaan riippuen. Tarpeet synnyttävät asiakkaalle ostomotiivin, jonka seurauksena ostetaan yrityksen tuotteita ja palveluja. Oman ajan merkitys on kasvanut, jonka vuoksi aikaa säästävät ratkaisut luovat asiakkaalle lisäarvoa ja palvelun tai tuotteen haluttavuutta. Kaikkien asiakkaiden toiveiden ja odotusten täyttäminen on kuitenkin epärealistista, jonka vuoksi yrityksen tulisivikin keskittyä siihen, mistä odotuksista se voisi rakentaa itselleen parhaan mahdollisen kilpailuedun järkevästi ja painottaen sitä toiminnassaan. (Rope ym. 1998, 30; 31.)

Toinen odotusulottuvuuden taso on ennakko-odotukset, jotka Lahtisen ja Isoviidan mukaan tarkoittavat samaa kuin imago. Imagon syntymiseen vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja arvostus yritystä kohtaan. Esimerkiksi yrityksen tunnettuus voi nostattaa imagoa, mikäli tunnettuus on syntynyt myönteisistä asioista. (Lahtinen ym. 2001, 57.) Ropen ja Pölläsen mukaan imago rakentuu niistä ympäristön tekijöistä, jotka ovat asiakkaalle tarkasteltavissa kuten hintatasosta, laadusta, palvelusta ja teknisestä tasosta. Imagoon voidaan vaikuttaa markkinoinnin keinoin, minkä pyrkimyksenä on luoda yritykselle kilpailuetua muihin markkinoilla toimiviin nähden sekä rakentaa perusta tuottavalle ja pitkäaikaiselle asiakkuudelle (Rope ym. 1998, 32). Kuva 1 havainnollistaa eri tekijöiden vaikutusta ennakko-odotuksiin.



Kuva 1: Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope ym. 1998, 33).

Kuten kuvasta 1 voidaan huomata, ennakko-odotukset ovat moniulotteisia ja eri tekijät vaikuttavat niiden muodostumiseen sekä suoraan että välillisesti. Ropen ja Pölläsen mukaan asiakkaan ainoa totuus on hänelle syntyvä mielikuva. Asiakkaissa syntyvä mielikuva-totuus vaikuttaa siihen, ostetaanko yrityksen tuotteita ja palveluita, kuinka yrityksen viestintään reagoidaan, millaisen hinnan asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palve-

luista sekä minkä kilpailustrategian yritys valitsee. Ihmiset vertailevat yrityksiä ennakkoodotustensa perusteella löytääkseen itselleen sopivimman vaihtoehdon. Yrityksen taitoa mitaankin sen suhteen, kuinka hyvin se pystyy luomaan itsestään paremman kuvan kuin kilpailijansa. (Rope ym. 1998, 33.)

Rope ja Pöllänen toteavat, että mielikuvien rakentuessa yrityksen imagoa voidaan mitata imagotasolla, jonka ääripäät ovat matala imagotaso ja korkea imagotaso. Matala imagotaso tarkoittaa vähäisiä ennakkoodotuksia yritystä kohtaan, minkä seurauksena voi olla heikko myynti ja katteen aleneminen. Ropen ja Pölläsen sanoin ”Minimiodotukset kuvaavat sitä tasoa, jonka asiakas on asettanut itselleen vähimmäistasoksi, jota hän edellyttää yrityksen toiminnalta.” Odotukset voivat olla henkilökohtaisia johtuen ihmisten erilaisista taustoista, tilannekohtaisia riippuen siitä onko ostaja yksityishenkilö vai yrityksen toimihenkilö, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia. (Rope ym. 1998, 35.)

Kolmas odotusulottuvuuden taso on minimiodotukset, jotka saattavat vaihdella paljolti eri toimialojen välillä. Ropen ja Pölläsen mukaan minimiodotukset ovat verrannollisia asiakaskunnan koulutustasoon, tulotasoon ja yrityksen toiminnan tasoon nähden. Mikäli edellä mainittujen asioiden taso nousee, myös minimiodotukset nousevat. Tekninen kehitys, kilpailu, lait ja standardit aiheuttavat myös minimiodotusten tason nousua. Yritys ei voi alittaa minimiodotuksia, koska muuten se menettää asiakkaansa (Rope ym. 1998, 37.) Lahtisen ja Isovii-dan mukaan kanta-asiakkaat hyväksyvät pienet puutteet muita asiakkaita paremmin, mutta varaa suurten pettymysten tuottamiseen ei näidenkään asiakkaiden kohdalla ole (Lahtinen ym. 2001, 56). Rope ja Pöllänen korostavat, että minimiodotukset painottuvat pääsääntöisesti yrityksen toiminnallisiin ominaisuuksiin. Tämän vuoksi yrityksen tulisi panostaa erityisesti asiakashankintaan ja asiakaspalveluprosesseihin asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Rope ym. 1998, 37.)

Näiden kolmen odotusulottuvuuden lisäksi Lahtinen ja Isoviiita esittelevät kolme palveluodotusten tyyppiä, joihin yrityksen imago perustuu. Ensimmäinen näistä on paras koettu palvelu, joka on asiakkaan paras elämässään oleva palvelukokemus. Toinen on tyypillinen palvelu alalla, mikä määrittelee alalle keskimääräisen palvelutason. Kolmas on ansaittu ja oikeudenmukainen palvelu (Lahtinen ym. 2001, 56). Pitkän asiakassuhteen aikana odotukset muuttuvat ja ne voivat erota paljonkin siitä, mitä ne ovat asiakkuuden alussa olleet. Seuraavaksi käsitellään odotusten tasoa pitkällä aikavälillä.

### 2.1.2 Pitkän aikavälin odotukset

Grönroosin mukaan odotukset kehittyvät ja muuttuvat asiakassuhteen edetessä. Hänen mukaansa odotukset voivat muuttua asiakassuhteen alkuaajoista suhteen myöhempänä aikana. Pitkän asiakassuhteen aikana voidaan esittää olevan kolme erityyppistä odotusulottuvuutta; sumeat eli hämärit odotukset, julkilausutut eli explisiittiset, sekä hiljaiset eli implisiittiset odotukset. (Grönroos 2009, 132.)

Asiakas ei osaa tietoisesti ilmaista sumeita odotuksia, mutta niillä on Grönroosin mukaan suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Sumea odotus ilmenee toiveena saada palvelua tai muutosta jo olemassa olevaan palveluun, mikä vastaisi paremmin asiakkaan nykytilanteen tarpeisiin. Sumeiden odotusten tunnistaminen on tärkeää, koska asiakkaat odottavat, että joku keksii ratkaisun heidän ongelmaansa. Asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi palveluntarjoajan tulisi pyrkiä selvittämään tällaisia odotuksia itselleen ja asiakkaalleen (Grönroos 2009, 133.)

Eksplisiittiset odotukset ovat Grönroosin mukaan ääneen sanottuja, julkilausuttuja odotuksia, joiden täyttymistä asiakkaat odottavat. Usein nämä odotukset ovat epärealistisia ja yrityksen tehtävänä on auttaa asiakkaitaan muokkaamaan odotuksia realistisempaan suuntaan. Mainonnan suunnittelussa täytyy olla tarkkana, jotta se ei ruoki asiakkaan epärealistia explisiittisiä odotuksia. (Grönroos 2009, 134.)

Implisiittiset odotukset ovat Grönroosin mukaan ilmeisiä odotuksia, jotka palvelun tarjoajan tulisi tietää ilman, että niitä lausutaan ääneen. Ne tulisi myös täyttää jokaisella palvelukoh- taamisella, koska seurauksena on pettyminen, mikäli nämä odotukset eivät täyty. Asiakkaat osaavat ajan mittaan tuoda sumeita odotuksia explisiittisiä ja muokata epärealistisia odotuk- sia realistisimmiksi. Mikäli asiakas ei pääse yhteisymmärrykseen palvelun tarjoajan kanssa siitä, että hänen odotuksensa ovat liian epärealistiset, saattaa asiakas vaihtaa palveluntarjo- ajaa. (Grönroos 2009, 134.) Seuraavassa luvussa käsitellään asiakkaan kokemusten eri ulottu- vuuksia ja sitä, kuinka odotukset ja kokemukset suhteessa toisiinsa vaikuttavat kokonaistyyty- väisyyteen.

## 2.2 Kokemusulottuvuudet

Ropen ja Pölläsen mukaan myönteiset kokemukset vahvistavat asiakassuhdetta, mutta kasvat- tavat myös asiakkaiden odotuksia seuraavien asiointikertojen suhteen. Yrityksestä kerrotaan mielellään eteenpäin, kun asiakkaan kokemukset ovat herättäneet positiivisia tunteita. Kiel- teiset kokemukset puolestaan heikentävät asiakkaiden ennakko-odotuksia ja alentavat kyn- nystä siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. Kielteisistä kokemuksista puhutaan myös mielellään, mikä vaikuttaa yrityksen imagoon. (Rope ym. 1998, 40.) Lahtisen ja Isoviidan mukaan on tehty tut-

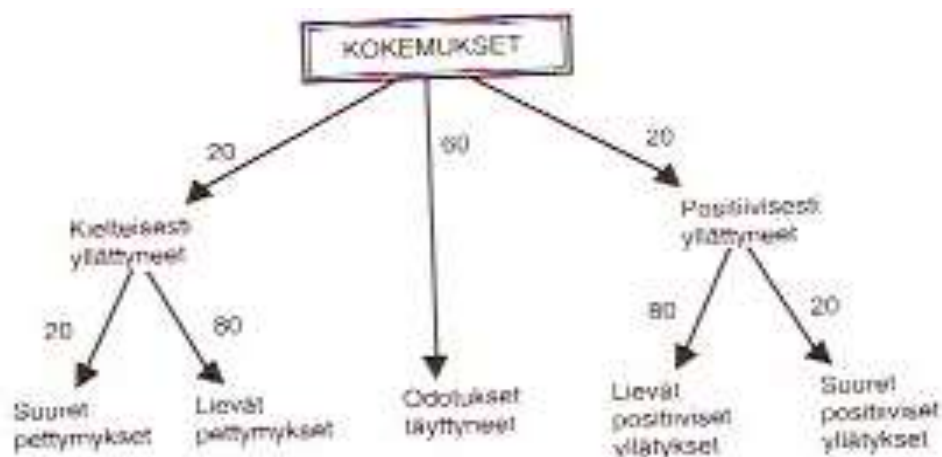


kimus, jonka mukaan asiakkailla on keskimäärin 25 ystävää tai tuttavaa, jonka kanssa he jakavat kokemuksiaan eri asioista (Lahtinen ym. 2001, 44.) Internetin välityksellä sana leviää tänä päivänä useammallekin, millä voi olla yrityksen maineelle aikaisempaa tuhoisampi vaikutus.

Asiakkaan kokemukset suhteessa odotuksiin vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Ropen ja Pöllänen mukaan ne luovat reaktion tyytyväisyys-tyytymättömyys-akseliin. Asiakastyytyväisyys-tasosta voidaan tunnistaa kolme luokkaa. Ensimmäinen luokka on aliodotustilanne, joka edustaa asiakkaan kokemaa myönteistä kokemusta. Toinen on tasapainotilanne, joka edustaa tilannetta, jossa asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan. Kolmas luokka on yliodotustilanne, jolloin asiakas on odottanut enemmän kuin on saanut ja näin ollen kokee pettymyksen. (Rope ym. 1998, 39.) Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin tyytyväisyysaste-käsitteeseen.

### 2.2.1 Tyytyväisyysasteet

Rope ja Pöllänen jakavat asiakkaiden kokemukset tyytyväisyysasteisiin sen mukaan, kuinka voimakas ja minkä suuntainen kokemus suhteessa odotuksiin on ollut. Useiden tutkimusten mukaan eri alojen asiakastyytyväisyydestä on tehty yleispätevä yhteenveto, jossa lukemat tyytyväisyyden tasoista esitetään prosentteina. (Rope ym. 1998, 40.) Kuva 2 osoittaa, kuinka asiakastyytyväisyys keskimäärin alasta riippumatta jakautuu.



Kuva 2: Kokemusten jakautuminen (Rope ym. 1998, 40).

Kuten kuva 2 osoittaa, 80 % asiakkaista on tyytyväisiä saamaansa palveluun. Valtaosan (60 %) odotukset täyttyvät ja loppujen (20 %) odotukset ylitetään. Niistä, joiden odotukset on pys-

tytty ylittämään, suurin osa (80 %) on lievästi yllättyneitä ja loput (20 %) suuresti yllättyneitä. 20 % asiakkaista pettyy yrityksen palvelutasoon ja suurin osa pettyneistä (80 %) kokevat pettymyksen lievänä ja loput (20 %) suurena. Tulokset voidaan yksinkertaistaa esittämällä kokemusjakauma seuraavasti:

Syvästi pettyneiden osuus	4 %
Lievästi pettyneiden osuus	16 %
Odotusten mukaiset tilanteet	60 %
Odotusten lievästi ylittäneet tilanteet	16 %
Odotusten suuresti ylittäneet tilanteet	4 %

Ropen ja Pölläsen mukaan asiakas reagoi yritykseen sen mukaan, mikä hänen tyytyväisyyden tasonsa edellä mainitun asteikon mukaan on. Asiakkaan käyttäytymiselle on määritelty yleisiä reaktioita sen mukaan, onko hän syvästi pettynyt, lievästi pettynyt, odotusten mukaisen kokemuksen saanut, lievästi myönteisesti yllättynyt vai vahvasti myönteisesti yllättynyt (Rope ym. 1998, 41).

Syvästi pettyneet asiakkaat antavat kuulua itsestään. Reklamaatiot ja yrityksen vaihto toiseen ovat näissä tapauksissa tyypillisiä reaktioita. Ropen ja Pölläsen mukaan näissä tilanteissa on kuitenkin mahdollisuus kääntää asiakkaan kokemus myönteiseksi, mikäli valitustilanteen hoitaa hyvin. Lievästi pettyneet asiakkaat eivät tuo pahaa mieltään julki yhtä voimakkaasti kuin syvästi pettyneet, minkä vuoksi yritys ei tunnista tätä ryhmää helposti. Tällainen asiakas ei voi suositella yritystä muille ja pahimmillaan hän saattaa katkaista asiakassuhteen. Yleensä syy jää yritykseltä pimentoon. (Rope ym. 1998, 41.)

Rope ja Pöllänen huomauttavat, että suurin osa asiakkaista ei reagoi palvelukokemukseen lainkaan. Näiden asiakkaiden odotukset on pystytty täyttämään, mutta lisäarvoa heille ei ole tuotettu. Mikäli asiakas on lievästi yllättynyt saamaansa palvelun tasoon, kuulevat yrityksestä muutkin. Tällainen asiakas on yritykseen melko sitoutunut ja mikäli yritys pystyy yllättämään tämän asiakasryhmän odotukset jatkuvasti, vahvistuu suhde entisestään. (Rope ym. 1998, 42.)

Vahvasti myönteisen kokemuksen omaavat asiakkaat ovat Ropen ja Pölläsen mukaan odottaneet yritykseltä vähemmän kuin saaneet, minkä vuoksi asioiden sujuvuus on yllättänyt asiakkaan positiivisesti. Positiivinen yllätys voi johtua poikkeuksellisen hyvästä asiakaspalvelusta tai totuttua paremmasta palveluprosessista. (Rope ym. 1998, 43.)

Asiakaspalvelussa onnistuminen on ilmaista mainosta, minkä vuoksi lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on tavoittelemisen arvoista. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, miten asiakkaalle

voidaan luoda enemmän vahvasti myönteisiä kokemuksia, eli antaa asiakkaalle lisäarvoa hänen ostamastaan palvelusta.

### 2.2.2 Lisäarvon tuottaminen

Grönroosin mukaan lisäarvo, jonka asiakas saa ostaessaan palvelun tarkoittaa kokonaishyötyä, jonka hän kokee saavansa ostaessaan hyödykkeen. Asiakas kokee saavansa lisäarvoa palvelusta, mikäli palvelu paranee suhteessa enemmän kuin hyödykkeen hinta. ”Hyvä palvelu voi siis olla ydinpalvelun tai -tuotteen lisäarvo” (Grönroos 2000, 81).

Löytänän ja Kortesuon asiakaskokemus-ajattelun mukaan asiakkaan saamat hyödyt ovat yrityksen tuottamia kokemuksia, jotka helpottavat asiakkaan elämää tai ovat ratkaisu johonkin hänen tarpeeseensa. Uhrauksena kokemuksesta on asiakkaan maksama hinta. Nykyaikana asiakas kokee myös uhrauksena oman ajan menetyksen, minkä vuoksi aikaa säästävät ratkaisut ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottava asia. Ajan säästöstä ollaan jopa valmiita maksamaan, eli sen merkitys saattaa mennä hinnan edelle. (Löytänä ym. 2011, 54.)

Löytänän ja Kortesuon mukaan arvo syntyy usean tekijän tuloksena. Jotta tekijöitä voidaan ymmärtää paremmin, voidaan arvon lähteet jakaa utilitäärisiin ja hedonistisiin. Utilitääriset arvon lähteet ovat kokemuksen mitattavia ominaisuuksia, jotka auttavat asiakasta pääsemään lähemmäksi tavoitettaan. Esimerkiksi vakuutusyhtiön tuottaman arvon utilitäärisiä lähteitä ovat vakuutusten tekniset ominaisuudet, kuten selkeät ja asiakkaan tarpeita vastaavat vakuutus tuotteet, sekä palvelun mitattavat ominaisuudet, kuten palvelun jonotusajat, toimiva korvauspalvelu ja verkkosivujen käytettävyys. Hedonistiset lähteet ovat elämyksiä, tuntemuksia ja aisteja tuottavia hyötyjä, joista muodostuu jokaiselle asiakkaalle aivan omanlainen kokemuksensa. Tunne voi olla jännitystä, hauskuutta, nautintoa tai vaikka turvallisuutta. Vakuutusyhtiön tuottaman arvon hedonistisia lähteitä voivat olla esimerkiksi vakuutuksen tuottama turvallisuus, mielenrauha ja ymmärrys vakuutusturvasta. Tutkimusten mukaan hedonistisia lähteitä sisältävät kokemukset sitouttavat asiakasta yritykseen paremmin. Löytänä ja Korteso lisäävät, että kokemukset, joissa on hedonistisia piirteitä kasvattavat asiakkaan halua suositella yritystä muille. (Löytänä ym. 2011, 55.)

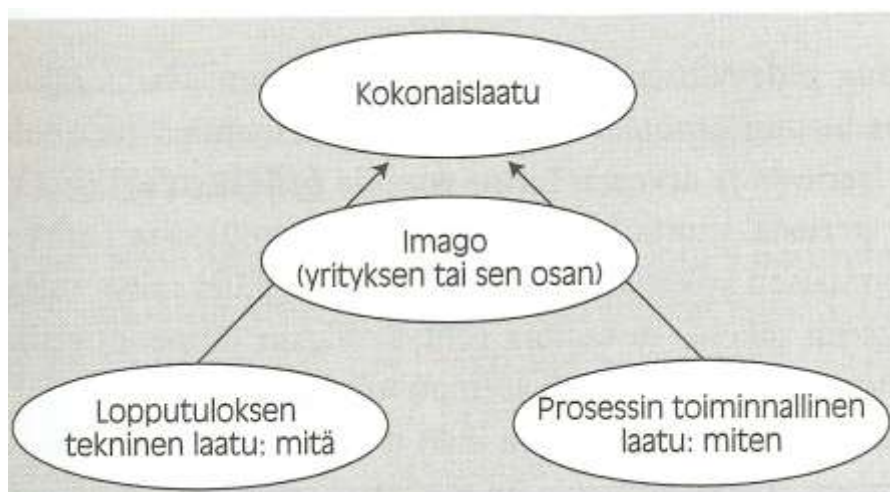
Palvelun ominaisuuksien lisäksi palvelutapaamiset tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Löytänä ja Korteso muistuttavat, että asiakkaalle tuotetaan arvoa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Kohtaaminen asiakkaan kanssa mahdollistaa tiedon keruun ja palautteen vastaanoton tulevaisuutta ajatellen. Asiakashallintajärjestelmän antama data on yleinen tapa kerätä tietoa asiakkaasta, koska jokaisesta palvelutapaamisesta jää jälki sinne. Pitkän asiakassuhteen tuloksena on mahdollista saada arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi ja synnyttää luottamus

asiakkaan ja palveluntarjoajan välille, joka on yksi tapa lisätä asiakkaan saamaa arvoa. (Löytänä ym. 2001, 56.)

Pitkän asiakassuhteen saavuttamiseksi yrityksen tulee panostaa asiakaspalvelun laatuun. Palvelun laatu vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta asiakkaan saamaan lisäarvoon. Seuraavassa luvussa tutustutaan siihen, miten asiakas kokee laadun, miten laatua voidaan mitata, millaista on laadukas palvelu ja mitä tarkoittaa käytännössä asiakaskokemus.

### 3 Palvelun laatu

Grönroosin määritelmän mukaan palvelut ovat prosesseja, joissa asiakkaan ja palveluntuottajan välille syntyy vuorovaikutustilanteita. Palvelutilanne ja sen aikaiset tapahtumat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu kahdesta osatekijästä: teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa konkreettisesti ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Toiminnallinen laatu kuvaa puolestaan sitä, miten palvelu tuotetaan asiakkaalle ja kuinka hän kokee asiakaspalvelun koko asiakassuhteensa ajan. (Grönroos 2009, 100.) Näistä kahdesta osatekijästä koostuu palvelun kokonaislaatu, jota havainnollistetaan kuvassa 3.



Kuva 3: Kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2009, 103.)

Mitä ja miten -ulottuvuuksien lisäksi Grönroos esittelee muitakin tärkeitä laatu-ulottuvuuksia. Yksi tärkeä koetun palvelun ulottuvuus on se, missä palvelu tapahtuu. Missä- ulottuvuuden käytännönläheisempi ilmaisu voisi esimerkiksi olla palvelumaiseman laatu, joka kuvaa palveluympäristön tekijöiden vaikutusta kokemuksen syntymiseen. Toinen tärkeä ulottuvuus on

taloudellinen laatu, mikä kuvaa sitä käsitystä, joka asiakkaalle on muodostunut investoinnin taloudellisesta seurauksesta. (Grönroos 2009, 103.)

Yrityksen imagolla on suuri vaikutus koettuun laatuun. Grönroosin mukaan imagoon vaikuttavat yrityksen prosessien toimivuus, toimintatavat ja yrityksen käytössä olevat resurssit. Mikäli asiakkaalla on hyvä mielikuva yrityksestä, on hänen helpompi antaa anteeksi pienet puutteet yrityksen toiminnassa. Jos mielikuva on jo valmiiksi huono, kaikki vähänkin negatiiviset kokemukset vaikuttavat voimakkaammin. (Grönroos 2009, 106.) Laatua on tutkittu paljon ja tutkimusten avulla on pyritty selvittämään, mitä kriteereitä laadukkaana palvelun tulisi sisältää. Laadukasta palvelua tuottamalla luodaan asiakaskokemuksia ja vaikutetaan asiakastytyvyyteen. Kuten luvussa 2 mainittiin, asiakkaalla on aina odotuksia yrityksen palvelusta ja laadukkaalla palvelulla nämä odotukset voidaan ylittää. Seuraavassa luvussa käsitellään erilaisten tutkimusten yhdistelmänä syntyneet laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä eli Serqual-malli.

### 3.1 SERQUAL-malli

Serqual-menetelmällä voidaan Grönroosin mukaan tutkia sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä toimii hyvänä työkaluna asiakaspalvelun laatua tutkittaessa, koska se perustuu laajoihin tutkimuksiin ja on käytännönläheinen. Menetelmää hyödynnetään myös opinnäytetyön tutkimuksessa, jonka tutkimuskysymykset on johdettu laadukkaaksi koetun palvelun seitsemästä kriteeristä. (Grönroos 2009, 122.) Kriteerit esitellään seuraavasti:

Ensimmäinen kriteeri on ammattimaisuus ja taidot. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka hyvät tiedot ja taidot asiakaspalvelussa työskentelevillä palveluneuvojilla on ja pystyvätkö he tämän hetkisillä työkaluillaan ratkomaan asiakkaiden ongelmat ammattimaisesti.

Toinen kriteeri on asenteet ja käyttäytyminen. Tämän attribuutin avulla selvitetään palveluneuvojien palvelualttiutta, eli kuinka hyvin he huomioivat asiakkaiden tarpeita ja vastaavat niihin. Myös palvelun ystävällisyyttä ja kykyä tuottaa lisäarvoa mitataan. Kuten Kumpula toteaa, vakuutuslalla odotetaan, että palveluneuvoja pystyy mukautumaan vallitsevaan tilanteeseen, olemaan hienotunteinen, luomaan asiakaskokemuksesta turvallisen ja osoittamaan empatiaa asiakasta kohtaan (Kumpula 2011, 78.)

Kolmas kriteeri on lähestyttävyyden ja joustavuus. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka hyvin asiakas tavoittaa asiakaspalvelun. Tähän liittyy olennaisesti puhelinpalvelun jonotus- ja aukioloajat sekä sähköisten viestien vastausaika. Yritys X:lle määritetyt tavoitteet jonotus- ja vastausajoille esitellään tarkemmin luvussa 4.3.

Neljäs kriteeri on luotettavuus. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka hyvin asiakkaat luottavat siihen, että heidän pyytämänsä asiat hoituvat. Yritys X:ssä tällaisia asioita ovat esimerkiksi Vakuutuskansion kautta tai puhelimesta sovitut laskutusasiat ja vakuutusmuutokset, sekä pyydettyjen asiakirjojen toimittaminen. Kumpulan mukaan vakuutusasiat koetaan vaikeiksi, jonka vuoksi on tärkeää, että asiakas pystyy luottamaan palveluneuvojan ammattitaitoon. Hän korostaa myös hyvän asiantuntemuksen tärkeyttä, millä on suora yhteys asiakaspysyvyyteen ja myynnin kasvattamiseen. (Kumpula 2011, 77.)

Viides kriteeri on palvelun normalisointi. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka hyvin palveluntarjoaja pystyy hoitamaan odottamattoman tilanteen ja löytämään molempia osapuo- lia tyydyttävän ratkaisun. Kumpulan mukaan palveluneuvojan tapa hoitaa tilanne, jossa asiakaspalvelu pettää jollakin osa-alueella, vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen (Kumpula 2011, 78).

Kuudes kriteeri on palvelumaisema. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka myönteisenä asiakkaat kokevat eri ympäristön tekijät palvelukohtaamisen aikana. Yritys X:n palveluympäristö on luotu verkkoon, jolloin fyysistä palveluympäristöä ei ole vaan kaikki tapahtuu virtuaalisena.

Seitsemäs kriteeri on maine ja uskottavuus. Tämän attribuutin avulla selvitetään, kuinka hyvin asiakkaat kokevat saavansa rahoilleen vastinetta ja ylittääkö yritys asiakkaan minimiodotukset palvelun tasosta.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miksi laatuun kannattaa panostaa ja miten siitä voidaan tehdä kilpailuetu. Luvussa tarkastellaan, kuinka asiakaspalvelukohtaamisessa voidaan onnistua ja kuinka kirjoitetulla tekstillä voidaan vaikuttaa paremmin lukijaan.

### 3.2 Laatu kilpailuetuna

Kuten jo luvussa 2 todettiin, asiakkaan kokema laatu on hyvää, kun palveluntarjoaja pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Grönroos muistuttaa, ettei tämä suinkaan tarkoita sitä, että laadun pitäisi aina olla parasta kilpailijoihin nähden, vaan sen tulisi olla yhteneväinen asiakkaan odotusten kanssa. Tämä on tärkeää muistaa yrityksen mainonnassa, jonka avulla odotuksia luodaan. Mikäli asiakkaan kokema laatu on ristiriidassa hänen odotuksiensa kanssa, voidaan palvelun laatu kokea huonompana kuin se onkaan. (Grönroos 2009, 106.)

Yrityksissä korostetaan Grönroosin mielestä usein liikaa teknistä laatua, jolloin unohtuu, että asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä vaatii onnistuneita asiakaskohtaamisia ja sujuvaa palvelua koko asiakkuuden ajan. Teknisen laadun ylläpito on toki tärkeää, sillä se on edellytys hyvälle

asiakaspalvelun kokonaislaadulle. Tänä päivänä yrityksillä on lähes poikkeuksetta mahdollisuudet toteuttaa vastaavanlainen tekninen laatu kuin kilpailijoillaan, jonka vuoksi sillä erotautuminen on haastavaa. Kun tekninen laatu on riittävän hyvää, sen merkitys vähenee ja asiakas keskittyy enemmän toiminnalliseen laatuun. Asiakaspalveluprosesseja ja palvelutapaamista kehittämällä yritys voi saada huomattavaa etua kilpailijoihin nähden, mikäli se pystyy lisäämään asiakkaan saamaa arvoa kilpailijoitaan paremmin (Grönroos 2009, 104.)

Vakuutusyhtiössä teknisellä laadulla tarkoitetaan vakuutustuotteita, joita asiakas voi pääsääntöisesti ostaa verkkokaupan kautta, konttorilta tai puhelimitse. Yritys X:n teettämien tutkimusten mukaan vakuutusostot verkossa ovat yleistyneet viime vuosina ja verkkokauppa kasvattaa suosiotaan edelleen. Yritys X:n asiakkailla on käytössään vuorokauden ympäri toimiva verkkopalvelu, jonka kautta vakuutusasiat on tehty helposti lähestyttäviksi ja vakuutukset voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaisiksi.

Hannuksen mukaan palveluyritykset, jotka kertovat panostaneensa asiakaspalvelun laatuun korostavat asiakaspalveluhenkilöstön motivaatiota, sisäisen yrittäjyyden sekä palveluhenkisyiden merkitystä (Hannus 2000, 140). Grönroosin mukaan asiakas mittaa palvelun laatua joko kaisessa asiakaspalvelutapaamisessa eli niin sanotuissa ”totuuden hetkissä”. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyys on ansaittava jokaisella tapaamisella. (Grönroos 2009, 111.)

Palvelutapaamista tulee suunnitella etukäteen, jotta asiakkaan odotukset voidaan täyttää jokaisena totuuden hetkenä. Seuraavassa luvussa käsitellään palvelutapaamisen vaiheita ja avaimia siinä onnistumiseen.

### 3.3 Palvelutapaaminen

Kumpulan mukaan vakuutusyhtiössä asiakaskohtaamiset tapahtuvat yhä useammin puhelimen tai verkon välityksellä (Kumpula 2011, 77). Puhelinpalvelutyössä palvelutapaaminen on Häkkinen ja Uskin mukaan ainutkertaista, sillä asiakas pystyy harvoin asioimaan kahta kertaa saman henkilön kanssa. Tämä vaatii asiakaspalvelijoilta onnistumista käytännössä aina. Kuten jo luvussa 2 tarkennettiin, asiakkaalle syntyy odotuksia yrityksen palvelun laadusta. Tämän vuoksi ensimmäinen palvelutapaaminen on erityisen tärkeä, koska sen avulla voidaan synnyttää uusia asiakassuhteita ja vahvistaa jo olemassa olevia asiakkuuksia. Ensikohtaaminen luo asiakkaalle mielikuvan palveluneuvojan lisäksi koko yrityksestä, jota hän peilaa myöhempiin kokemuksiinsa. Myönteisenä koettu palvelutapaaminen lisää odotuksia seuraavan tapaamisen suhteen, jolloin asiakas on huomattavasti valmiimpi sivuuttamaan mahdolliset epäkohdat. Kielteisenä koetut tapaamiset taas lisäävät herkkyyttä huomata yrityksen puutteet seuraavissa palvelukohtaamisissa. (Häkkinen & Uski 2006, 11.)

Häkkisen ja Uskin mukaan onnistunut asiakaspalvelukohtaaminen syntyy seuraavista elementeistä. Asiakas haluaa, että häntä kuunnellaan ja hänen ongelmansa otetaan vakavasti. Asiakasta tulee välittää aidosti. Yritys X:ssä asiakassuhde on aina luottamuksellinen, joten asiakaspalvelijan tulee pitää asiakasta koskevat tiedot salassa. Yritys X asioi aina vain vakuutusyhtiön kanssa, ellei asiakas valtuuta kirjallisesti toista henkilöä hoitamaan asioitaan. Asiakaspalvelijasta täytyy löytyä lisäksi vakuuttavuutta, jonka avulla herätetään luottamusta asioiden hoitumisesta. Luottamus rakennetaan avoimuudella ja asiakkaan asiaa kunnioittamalla (Häkkinen ym. 2006, 12.)

Palvelutapaamisessa luottamuksen synnyttäminen voi olla joskus haasteellista erilaisten ihmiskemioiden ja asioiden vaikeustasosta riippuen. Kuten Häkkinen ja Uski toteavat, asiakaspalvelija toimii yrityksen kasvona, jonka vuoksi luottamuksen synnyttäminen palvelutapaamisessa on tärkeää. Asiakas muodostaa saamastaan palvelusta mielikuvan koko palvelua tuottavasta yrityksestä. Luottamuksen synnyttämiseksi on määritelty seuraavat kriteerit, joita ovat kyvykkyys, hyväntahtoisuus, käyttäytyminen ja ammatti-identiteetti. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ammattitaitoa ja kykyä toimia yhteistyössä, mikä voi joutua koetukselle asiakkaan erityistarpeiden tai tilanteessa nousseiden ennakoimattomien kysymysten vuoksi. Hyväntahtoisuus on palveluneuvojan osoittamaa empatiaa asiakasta kohtaan, mikä vaatii palveluneuvojalta kykyä kuunnella ja ottaa asiakkaan asia tilanteen vaatimalla vakavuudella. Konkreettisella toiminnalla herätetään luottamusta, jolloin asiakas kokee, että hänen asiansa tulee hoidetuksi. Ammatti-identiteetillä tarkoitetaan palveluneuvojan uskoa omaan osaamiseensa. Epävarmuus ja hosuminen näkyvät asiakkaalle kielteisenä. Kun palveluneuvojalla on riittävä itseluottamus, hän pystyy keskittämään voimavarojaan asiakkaan asian ratkaisemiseen. (Häkkinen ym. 2006, 13.)

Palvelutapaamisen osatekijöitä hiomalla voidaan luoda onnistuneita palvelutapaamisia asiakkaan kanssa. Palveluneuvojan työn tueksi voidaan laatia esimerkiksi palvelukohtaamista tukeva rakenne, jolloin kohtaaminen etenee johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Palvelukohtaamisen osatekijät voivat tuntua hyvin itsestään selviltä, mutta niiden merkitys on suuri, sillä niillä kaikilla on vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Häkkisen ja Uskin mukaan positiivisen kokemuksen vahvistaminen on huomattavasti helpompaa ja kustannustehokkempaa, kuin syvän pettymyksen kokeneen henkilön käännäyttäminen takaisin tyytyväiseksi asiakkaaksi. Asiakaspalvelija voi omalla toiminnallaan vaikuttaa olennaisesti kohtaamisessa onnistumiseen. Onnistunut kohtaaminen syntyy Häkkisen ja Uskin (2006, 15) mukaan seuraavista tekijöistä:



## 1. Kohtaamiseen valmistautuminen

Asiakkaan kohtaamista edeltävät työt on suotavaa saattaa loppuun ennen palvelutapaamista, jotta ne eivät häiritse keskittymistä asiakkaaseen. Yhteen asiaan keskittyminen kerrallaan auttaa hallinnoimaan työtehtäviä ja jaksamaan työssä paremmin. Palvelukohtaamiseen valmistautuminen takaa myös paremman onnistumisen asiakas-kohtaamisessa. Kohtaamisen voi valmistautua esimerkiksi siten, että palveluneuvojalla on auki tarvittavat ohjelmat, joista hän pystyy tarvittaessa löytämään vastauksen nopeasti asiakkaan kysymykseen.

## 2. Tervehtiminen

Palvelukohtaaminen on palveluneuvojalle mahdollisuus auttaa asiakasta, joten tervehdyksen tulisi olla myönteinen ja herättää asiakkaan kokemaan olonsa tervetulleeksi käyttämään palvelua. Myönteisyys alusta alkaen tuo positiivisen latauksen sekä palveluneuvojan että asiakkaan välille.

## 3. Myönteisyys

Myönteisyys lisää asiakkaan tuntemusta siitä, että hänen asiansa saadaan ratkaistua. Palveluneuvojan kannattaa ohjata asiakasta löytämään itse keinoja edetä asiassaan. Tyypillinen esimerkki asiakkaan ohjaamisesta on, kun palveluneuvoja kysyy asiakkaalta ”Miten voin auttaa?”.

## 4. Oikeat sanat

Puhelun aloittaminen tulisi huokua ystävällisyyttä ja positiivisuutta, jolloin asiakkaan on helpompi esittää puhelunsa syy. Vaikutuksen tekemiseen ei tarvita monimutkaisia puhelun aloituksia, vaan mahdollisimman tuttuja puhelinkäyttäytymismalleja, joka tekee asiakkaalle vuorostaan puhelun aloittamisen mahdollisimman luontevaksi.

Jotta asiakkaan asian selvittäminen onnistuisi sujuvasti, kannattaa asiakkaan antaa mahdollisuus kertoa tilanteestaan mahdollisimman vapaamuotoisesti. Monesti kysymys ”Miten voin auttaa?” tukee tilannetta. Palveluneuvojan on hyvä muistaa kysyä tarvittavat kysymykset yksitellen, mikä auttaa asiakasta keskittymään tilanteeseen paremmin ja ehkäisee kysymystulvasta aiheutuvaa häkeltymistä.

Yritys X:ssä palvelukohtaaminen tapahtuu puhelimitse ja verkossa. Koska asiakaspalvelutyö painottuu entistä enemmän verkkoon, on kirjallisen vuorovaikutuksen rooli suuri. Kommuni-

kointi ilman normaaliin kanssakäymiseen kuuluvia eleitä tekee vuorovaikutuksesta haastavaa. Seuraavaksi tutustutaan kirjallisen vuorovaikutuksen perusteisiin, joiden avulla kirjoittaja voi tuottaa selkeämpää ja vaikuttavampaa tekstiä lukijalleen.

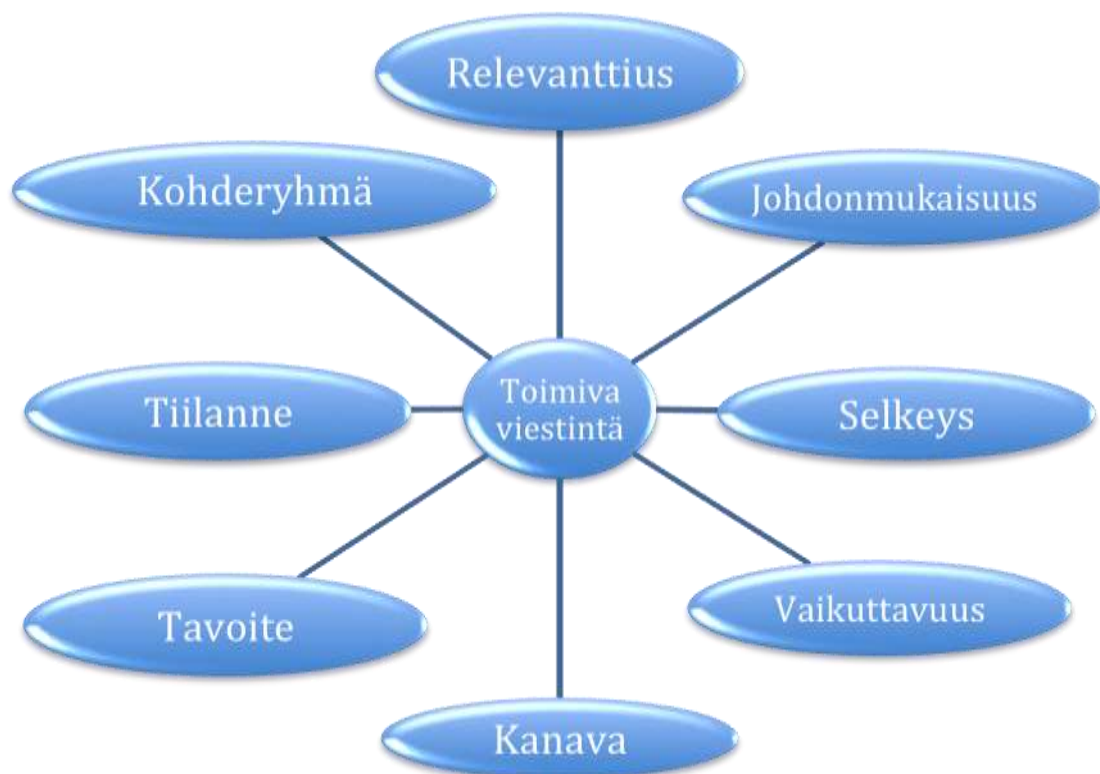
### 3.4 Kirjallinen vuorovaikutus

Kortetjärvi-Nurmisen, Kurosen ja Ollikaisen mukaan vuorovaikutuksen aikana ihmiset välittävät tietoja, tunteita ja asenteita toisilleen. Vuorovaikutukseen vaikuttavat paikka, jossa ihmiset kohtaavat, vuorovaikutukseen osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa tilanteessa, sekä tapahtumakonteksti. Kirjallisessa vuorovaikutuksessa kielenkäyttö määrittää sen, mikä on lukijan asema ja kirjoittajan asema vuorovaikutustilanteessa. Tekstistä voidaan tehdä esimerkiksi lukijalle helposti ymmärrettävä, jolloin teksti palvelee lukijaa. Toisaalta kirjoittaja voi asemoida itsensä tekstissä lukijaa ylemmäksi. On tärkeää huomata, että kirjoittaja voi vaikuttaa valinnoillaan tekstinsä tulkintaan. Kun teksti on tuotettu ja toimitettu lukijalle, kirjoittajan on mahdotonta perua kirjoitustaan ja oikaista lukijan tekemää tulkintaa lukuhetkellä. (Kortetjärvi-Nurminen, Kuronen & Ollikainen 2008, 19.)

Kirjallisessa viestinnässä onnistuakseen on Kortetjärvi-Nurmisen, Kurosen ja Ollikaisen mukaan tavoitteena tähdätä halutun vaikutuksen aikaansaamiseksi. Tämän vuoksi tekstin tuottamisessa keskiöön nousevat vastaanottajan tarpeet, kirjeen tulkinta ja kirjoittajan kielelliset valinnat. Teksti toimii yhteistyönä kirjoittajan ja lukijan välillä ja yhteistyötä ohjaavat keskustelun neljä periaatetta. Tärkein periaate on olennaisuuden periaate, jolloin puheenvuoro on tilanteeseen nähden niin informatiivinen kuin tarve vaatii. Muut periaatteet liittyvät tekstin esitystapaan, kuten tekstin määrän, luotettavuuteen ja laatuun. Kortetjärvi-Nurminen, Kuronen ja Ollikainen (2008, 22.) antavat kirjoittajalle yleisohjeita keskustelun periaatteiden pohjalta, mikäli tarkoituksena on jakaa tietoa eteenpäin:

1. puheenvuoron pitäisi olla juuri niin informatiivinen kuin on tarpeen.
2. puheenvuoron pitäisi olla totuudenmukainen.
3. relevanttius; pysytään aiheessa, eikä lähdetä rönsyilemään siitä, sekä
4. selkeys; vältetään epäselvyyksiä ja asioiden monimerkityksisyyttä.

Erityisesti mainonnassa näitä ohjeita rikotaan tarkoituksella, koska mainoksen tehtävänä on houkutella asiakasta sen sijaan, että siinä jaettaisiin pelkästään tietoa eteenpäin. Yrityksen viestintä asiakkaalle sisältää yleensä tiedottamista ja suostuttelua. Tämän vuoksi yritysviestinnän tueksi on suunniteltu menetelmä, jotka kutsutaan toimivan viestinnän tähdetmalliksi. Malli on kehitetty edellä mainitun keskustelun neljän periaatteen pohjalta. (Kortetjärvi-Nurminen ym. 2008, 22.) Seuraava kuvio 2 havainnollistaa toimivan viestinnän tähdetmallia, jonka tarkoituksena on auttaa kirjoittajaa näkemään vuorovaikutustilanteen mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaaseen sekä olemaan osana yritystoimintaa.



Kuvio 2: Toimivan viestinnän tähdet (Kortetjärvi-Nurminen ym. 2008, 23.)

Kortetjärvi-Nurmisen, Kurosen ja Ollikaisen mukaan kuvan tähdet auttavat kirjoittajaa suunnittelemaan omaa tekstiä sekä tulkitsemaan muiden kirjoituksia. Seuraavaksi esitellään Kortetjärvi-Nurmisen, Kurosen ja Ollikaisen määrittelemiä tähtien merkityksiä kirjoittamisen tueksi. (Kortetjärvi-Nurminen ym. 2008, 31).

#### 1. Tilanne

Tilanteeseen vaikuttavat tekijät tekevät viestistä ainutkertaisen; mitkä taustapahtumat liittyvät viestiin, minkälaisessa asemassa viestinkirjoittaja on, kuka on viestin vastaanottaja, mikä on vastaanottajan asema ja mitä vastaanottajalta odotetaan viestin saatuaan?

#### 2. Kohderyhmä

Tekstin kirjoittamisessa tulee pohtia, kenelle viesti on suunnattu, kuinka hyvin viestin vastaanottaja tuntee käsiteltävä aihealueen ja kuinka paljon häntä tulee motivoida kirjeen lukemiseksi?

### 3. Tavoite

Kirjoittajalla ja lukijalla on yleensä erilaiset tavoitteet sen suhteen, mitä on kirjoitettu. Esimerkiksi vakuutusyhtiö tarjoaa asiakkaalle kattavampaa vakuutusturvaa lisämyynnin toivossa ja asiakas haluaa suojata omaisuuttaan mahdollisilta siihen kohdistuvilta uhilta. Kirjoittajan tulisi huomioida tekstissään erilaiset tavoitteet kirjoitetun asian suhteen. Tavoitteisiin pohjaavassa kirjoittamisessa tulisi huomioida ensimmäiseksi tekstilajiin liittyvät tavoitteet, eli mikä on tekstilajin yleinen funktio kyseisessä tilanteessa. Toiseksi tulisi huomioida lukijan tarkoitukset. Lukija ei välttämättä tunne aihealuetta kovin hyvin ja tämän vuoksi tavoitteet perustuvat hänen tämän hetkiseen tietämykseensä. Kirjoittaja voi vaikuttaa hänen tavoitteisiinsa lukemisen aikana ja tietoperustan kasvaessa. Kolmanneksi tulisi huomioida tilanteen aiheuttamat tavoitteet, jotka ovat usein oman organisaation määrittelemiä, eli mitä kirjoittaja haluaa viestillään saavuttaa. Neljänneksi tulisi huomioida ne seikat, jotka saattavat aiheuttaa ristiriitaisuutta asetetuissa tavoitteissa. On hyvä tunnistaa, mitä tavoitteita aiotaan täyttää ja miksi.

### 4. Kanava

Tekstin muoto ja sisältö määrittyvät sen mukaan, kuinka se jaetaan lukijalle. Esimerkiksi mainosteksti eroaa tyyllillisesti tiedotteesta ja sähköpostiviestin ulkoasu eroaa kotiin lähetystä kirjeestä.

### 5. Relevanttius

Tekstin tulisi sisältää tavoitteiden, kohderyhmän ja tilanteen kannalta kaikki tarpeellinen ja olennainen. Tekstin kirjoittaja tarkistaa, että hänen esittämänsä tiedot pitävät paikkaansa ja turha sekä tarpeeton tieto on jätetty tekstistä pois. Tekstin tulisi motivoida sen saajaa halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi.

### 6. Johdonmukaisuus

Tekstin tulisi edetä loogisesti tekstin tavoitteen, kohderyhmän ja tilanteen kannalta. Esimerkiksi kysymykseen vastatessa edetään lukijan kannalta tärkeimmästä asiasta taustoihin.

### 7. Selkeys

Tekstin tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Kohderyhmä ei välttämättä tunne käytettyä ammattisanastoa, jonka vuoksi asia tulee esittää heille ymmärrettävällä kielellä. Tekstin luettavuuden kannalta teksti tulee olla huoliteltua ja viimeisteltyä.

### 8. Vaikuttavuus

Viestinnän tavoitteena on vakuuttaa lukijansa ja suostutella hänet myönteiseksi yritystä kohtaan. Vaikuttavuus syntyy kirjoittajan ja hänen sanomansa uskottavuudesta, minkä vuoksi kirjoittajan tulee tehdä monia valintoja tekstinsä suhteen. Näitä valintoja ovat tekstiin sisäl-

lytettävät asiat, tekstin tyyli ja eteneminen, virke- ja kappalejaot, sanavalinta ja visuaalinen ilme.

Kortetjärvi-Nurmisen, Kurosen ja Ollikaisen mukaan toimivan viestinnän tähtien mukaan pohjalta voidaan suunnitella viestintää ja analysoida toisten kirjoittamia tekstejä. Analyysi voi auttaa tutkijaa löytämään tietoa siitä, miksi yksi teksti on tehokas ja toinen ei ole tehokas tarkoituksiinsa nähden. Jotta voidaan tehdä analyysia tekstien toimivuudesta, tulee tutkijalla olla tietoa tilanteiden ja kulttuurin konteksteista. (Kortetjärvi-Nurminen ym. 2008, 22.)

Toimivan viestinnän tähti -mallia hyödynnetään havainnointitutkimuksen toteutuksessa. Sitä on sovellettu asiakaspalvelun ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen Yritys X:ssä. Havainnointitutkimuksen suunnittelua käsitellään tarkemmin luvussa 5.2.

Häkkisen ja Uskin mukaan asiakaskokemus on sitä suurempi, mitä enemmän palvelutapaaminen herättää tunteita ja mielikuvia. Onnistunut asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan itsetuntoa ja omakuvaa. (Häkkinen ym. 2006, 25.) Asiakaskokemuksen luominen vaatii laatujohtamista. Seuraavassa luvussa käsitellään laatujohtamista käsitteenä sekä sitä, miksi se on niin tärkeää ja mitä sen puutteesta seuraa.

### 3.5 Laatujohtaminen

Nyrkkisääntönä hyvälle laadulle voisi Grönroosin mukaan määrittää asiakkaan odotusten ylittämisen jokaisella palvelukohtaamisella. Onnistunut palvelukokemus synnyttää usein positiivisen aallon, jossa asiakkaat puhuvat kokemuksistaan eteenpäin ja pysyvät yrityksen asiakkaina pidempään. Hyvä asiakaspalvelu koostuu pienistä eleistä, jotka saavat asiakkaan tuntemaan itsensä ja hänen asiansa tärkeiksi. (Grönroos 2009, 142.)

Palvelun laadun heikkous näkyy Grönroosin mukaan virheinä ja reklamaatioiden lisääntymisenä, mikä syö resursseja tehtävien uudelleen tekemiseen, reklamaatioiden käsittelyyn ja ongelmien selvittämiseen. Laadun puute aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia niin yritykselle kuin asiakkaallekin, sillä reklamaatioiden teko ja ongelmien selvittely vie myös resursseja asiakkaalta. (Grönroos 2000, 175.)

Asiakaspalvelun laadun parantaminen parantaa kustannustehokkuutta ja nopeuttaa asiakaspalvelun tehtävien käsittelyaikoja. Hannuksen mukaan laatujohtamisessa tulisi pyrkiä luomaan säästöjä panostamalla laatuun. Palvelun laatuun liittyy aina kustannuksia, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään:

### 1. Kustannukset, jotka aiheutuvat heikosta laadusta.

Kustannuksia syntyy virheiden korjaamisesta ja tehtävien uudelleen tekemisestä ja tarkistamisesta. Laatuajattelun mukaan huono laatu on kalliimpaa kuin tehtävien tekeminen kerralla oikein. Joissakin yrityksissä heikon laadun aiheuttamiin kustannuksiin lisätään myös huonosta palvelusta aiheutunut myynnin menetys.

### 2. Kustannukset, jotka syntyvät laadun parantamisesta.

Laatukustannukset syntyvät esimerkiksi henkilökunnan kouluttamisesta. Hyvän laadun aikaansaamista voidaan pitää investointina, joka on pitkällä tähtäimellä kustannustehokkaampi vaihtoehto kuin maksaa huonosta laadusta aiheutuvia kustannuksia.

Hannuksen mukaan heikon laadun aiheuttamat kustannukset sekä laadun parantamisesta aiheutuvat kustannukset yhdessä muodostavat yrityksen kokonaislaatukustannukset. Laatukustannusten määrä on usealle yritykselle tuntematon käsite. Joidenkin tutkimusten mukaan laatukustannukset voivat olla jopa 20-30 % liikevaihdosta. (Hannus 2000, 138.)

Grönroosin mukaan palvelun laatua tulisi kehittää jatkuvana prosessina ja yrityskulttuurin tulisi tukea sitä. Johdon tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on valmiudet toteuttaa omalta osaltaan laadukasta asiakaspalvelua. Yhden pettymyksen aiheuttaman mielihäpän korjaaminen on työlästä, minkä vuoksi asiakaspalveluprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa tavoitteena on välttää huonosti hoidettujen totuuden hetkien syntymistä. Yrityksellä ei kerta kaikkiaan ole varaa tuottaa keskinkertaista asiakaspalvelua. Asiakaspalveluprosessien arvoa tuottavat vaiheet sekä jokainen palveluneuvoja vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. (Grönroos 2009, 111.)

Yritys X on hiljattain perustettu yritys, jonka vuoksi toiminnan käynnistäminen on aiheuttanut merkittävästi kustannuksia kaikilla yrityksen osa-alueilla. Nyt kun alun aiheuttamista haasteista on päästy yli, on tärkeää keskittyä palvelun laadun parantamiseen ja sitä kautta kustannusten alentamiseen. Seuraavassa luvussa laadun parantamista pohditaan asiakaskokemuksen näkökulmasta, joka on hieman pidemmälle viety suuntaus kuin laatujohtaminen. Asiakaskokemus-ajattelussa asiakas on kaiken keskiössä, minkä perusteella yrityksen eri toiminnot tulisi rakentaa palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

## 3.6 Asiakaskokemus

Löytänä ja Korteso esittelevät käsitteen asiakaskokemus, joka kuvaa yrityksen toiminnan vaikutusta asiakkaan kokemukseen, mielikuviin ja tunteisiin. Asiakaskokemus-ajattelu juontaa juurensa osittain laatujohtamisen mallista. Löytänen ja Korteson sanoin ”Selkein ero on, et-

tä laatujohtaminen tarkastelee asioita valtaosin yrityksen näkökulmasta.” Asiakaskokemusaajattelussa yritys kehittää toimintojaan asettaen asiakkaan sen keskiöön ja pyrkii luomaan lisäarvoa asiakkaalleen. (Löytänä & Korteso 2011, 20.) Fischerin ja Vainion mukaan asiakaskokemusta voidaan kuvata sellaisena tunteena, että sen johdosta asiakas palaa yrityksen asiakkaaksi aina uudestaan ja uudestaan sekä kertoo kokemuksistaan mielellään eteenpäin. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Löytänen ja Korteson mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toimintalueet joko välillisesti tai suoraan. Yritys X:ssä taloushallinnon osastolla vastataan asiakkaan laskutuksesta, lakiosastolla sopimuksista, ITC-puoli vastaa teknologiasta ja järjestelmien toimivuudesta sekä tuotekehityksestä. Kaikki yksiköt vaikuttavat toisiinsa ja yksilöiden keskinäinen vuorovaikutus synnyttää laatuhyteyksiä. (Löytänä ym. 2011, 14.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakaspalveluosaston laadun parannusprosessiin, mutta on hyvä ymmärtää, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen osat yhdessä.

Fischer ja Vainio totevat, että ”Asiakaspalveluhenkilöstön henkilökohtainen sitoutuminen ja kokemus omasta ammatillisesta identiteetistä vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta asiakaskokemukseen.” Heidän mukaansa organisaation sisäiset prosessit ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa liittyvät olennaisesti asiakaskokemuksen johtamiseen, koska työntekijän hyvinvointi näkyy asiakkaalle. Todellista kilpailuetua voidaan saada, kun asiakas kokee saavansa henkilökohtaista huomiota, empatiaa, takeen siitä, että sovitusta asioista pidetään kiinni, lisäarvoa ostamalla yrityksestä lisää palveluita ja kunnian kertoa yrityksestä eteenpäin. (Fischer ym. 2014, 114.) Asiakaspalveluosaston merkitys on hoitaa Yritys X:n olemassa olevia asiakkuuksia. Löytänen ja Korteson mukaan asiakaspalvelu ja myynti ovat eniten yhteydessä asiakkaaseen. Yrityksen muut osat vaikuttavat kuitenkin oleellisesti siihen, miten nämä osat pystyvät luomaan lisäarvoa asiakkailleen. On muistettava, että mikäli järjestelmät ovat jäykät, on asiakaspalvelulla tavallista suuremmat haasteet tuottaa laadukasta asiakaspalvelua. (Löytänä ym. 2011, 15.)

Fischer ja Vainio ovat sitä mieltä, että yleisesti vallitsee käsitys, jonka mukaan asiakaspalvelu on aina yrityksen vastuulla. Asiakkaalla on myös iso rooli asiakaskokemuksen syntymiseen, koska palvelutoiminnassa on kyse vuorovaikutustaidoista ja kaikkien siihen osallistuvien panoksesta. Asiakas osallistuu kokemuksen tuottamiseen sen lisäksi, että hän on siinä palvelun vastaanottajana. (Fischer ym. 2014, 167.) Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa lisäksi yrityksen valitsema kilpailustrategia, millä yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan kilpailustrategian merkitystä asiakaskokemusaajattelussa.

### 3.6.1 Kilpailustrategia

Yrityksillä on aina kilpailustrategia, joka voi olla joko tiedostettu ja suunnitelmallinen tai tiedostamaton ja sattuman muodostama. Kilpailustrategian avulla yritys pyrkii selviytymään valitsevassa markkinatilanteessa kilpailijoitaan paremmin.

Kilpailustrategioita voidaan määrittää Löytänen ja Kortesuon mukaan kolme, joista ensimmäinen on tuotteisiin keskittynyt kilpailustrategia. Tässä strategiassa pyritään luomaan ominaisuuksiltaan yliverkaisia tuotteita, jolloin yritys on hyvin tuotekehitysorientoitunut. Toinen kilpailustrategia on hintakeskeinen, jolloin markkinoita pyritään valtaamaan selkeästi kilpailijoita edullisemmilla hinnoilla. Kolmas kilpailustrategia on asiakaskokemukseen keskittyvä, jonka päämääränä on luoda asiakkailleen lisäarvoa asiakaskohtauksissa. Tämä kilpailustrategia on vielä melko tuntematon Suomessa, mutta jo paljon käytetty maailmalla. (Löytänä ym. 2011, 23.)

Kilpailustrategioiden yhdistäminen on mahdollista. Yritys X:n yksi keskeinen kilpailustrategia on hintakeskeinen, minkä on mahdollistanut konttoriverkoston puuttuminen. Yritys X on pystynyt erottautumaan kilpailijoistaan tuomalla vakuutusyhtiön täysin verkkoon luoden asiakkailleen uusia kokemuksia verkkopalveluiden käytettävyyden suhteen. Seuraavassa luvussa käsitellään asiakaskokemuksen eri tasoja, jotka voivat olla valmiiksi johdettuja ja hyvin pitkälle hiottuja tai täysin riippuvaisia sattumasta.

### 3.6.2 Asiakaskokemuksen tasot

Löytänen ja Kortesuon mukaan asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon riippuen siitä, miten niitä johdetaan. Satunnainen kokemus liittyy siihen, mihin aikaan, missä ja kenen asiakaspalvelijan kanssa asiakas asioi. Esimerkkinä toimii tilanne, jossa asiakas on joutunut ruuhka-aikaan odottamaan palvelua jo pitkään ja hänen vuorollaan asiakaspalvelija on epävarma ja ujo, eikä asian hoitaminen tahdo onnistua. Jos sitä vastoin asiakas kohtaa asiakaspalvelijan, joka on aidosti kiinnostunut asiakkaan ongelman ratkaisusta ja on empatiakykyinen, herättää tilanne erilaisen kokemuksen.

Toinen kokemuksen taso on odotettavissa oleva kokemus, joka toistuu kaavamaisena henkilöstä, ajasta ja paikasta riippumatta. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat tyypillisiä esimerkkejä, joissa tapaamiset noudattavat samanlaista kaavaa. Sujuva tapaaminen päättyy aina loppuyhteen-vetoon ja lisämyyntiin. Toinen esimerkki on ruokakaupan kassa, jossa kassaneiti kysyy aina kaupan etukorttia ja kertoo ostosten summan.



Viimeinen asiakaskokemuksen taso on johdettu kokemus, joka on ennalta suunniteltu, erottuu kilpailijoista ja pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Johdettu kokemus on yleensä henkilökohtainen. Esimerkkinä toimii uuden asiakkaan toivottaminen tervetulleeksi tai pitkäaikaisen asiakkaan kiittäminen asiakkuudesta. (Löytänä ym. 2011, 52.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää, jotta asiakkaan kokemus ei olisi liian riippuvainen sitä, kenen asiakaspalvelijan kanssa asiakas asioi. Kuten asiakastytyväisyysosiossa todettiin, asiakkaan odotukset kasvavat jokaisella asiointikerralla. Mikäli asiakas on edellisellä asiointikerrallaan kokenut saavansa loistavaa palvelua voi pettymys olla todella suuri, mikäli palvelu ei seuraavalla kerralla yllä samalle tasolle. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen ja toimintatapojen yhdistäminen on palvelun laadun johtamista. Seuraavassa osiossa tarkastellaan asiakaspalveluprosessien teoriaa, sekä Yritys X:n asiakaspalveluprosesseja.

#### 4 Yritys X:n asiakaspalveluprosessit

Yritys X kehittää asiakaspalveluprosessejaan jatkuvasti. Laadunparantamisprosessissa asiakaspalvelun prosesseja tarkennetaan ja niistä on tehty kuvaukset asiakaspalvelun työvälineeksi. Prosessikuvaukset yhtenäistävät toimintatapoja, auttavat tarjoamaan tasaisempaan palvelunlaatua ja lisäävät työviihtyvyyttä. Prosessikartan avulla on helpompi tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat, joissa asiakaspalvelun laatua voidaan kehittää.

Prosessikuvaukset toimivat pohjana tutkimuksen suunnittelussa. Tällä hetkellä asiakaspalvelua tarjotaan puhelimitse, asiakkaan oman sähköisen tilin Vakuutuskansion kautta, chatin sekä verkossa toimivan asiakaspalautekanavan kautta. Asiakaspalveluprosessit käydään läpi asiakaspalvelun eri kanavissa.

##### 4.1 Asiakaspalveluprosessien vaiheet

Hannuksen esittelemän prosessiteorian mukaan tilanne, jossa asiakas soittaa vakuutusyhtiöön ja ostaa vakuutuksen, on paljon moniulotteisempi kuin voisi päällelpin uskoa. Palvelukohtaminen, jossa asiakkaan kanssa sovitaan vakuutuksen yksityiskohdista ja solmitaan sopimus, kuuluu sosiaalisen prosessin piiriin. Vakuutusvalikoima, verkkokauppa, vakuutuksiin liittyvin asiakirjojen toimitus, palveluympäristö ja palvelutapahtuman olosuhteiden luonti kuuluu teknisen prosessin piiriin. Vakuutusyhtiön investoinnit, asiakkailta saadut tulot kuuluvat puolestaan taloudellisen prosessin piiriin. Palvelutapahtumaan liittyvät juridiset näkökulmat, vakuutusalan lait ja säädökset kuuluvat oikeudellisen prosessin alueeseen. Laskutusvaihtoehdot paperisena tai sähköisenä kuuluvat ekologisen prosessin alueeseen. Eri prosessien kautta tuotetaan palvelua asiakaslähtöisesti ja kuten jo luvussa 3.6 mainittiin, kaikki organisaation eri osat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Palvelun tuottaminen ja asiakaskoke-

muksen luominen vaatii paljon taustavoimia ja palvelutapahtuman valmistelua, kuten edellä mainituista esimerkeistä voi huomata. Asiakaspalveluprosessit ovat toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, jotka alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Hannus 2000, 41.)

Tässä osiossa tarkastellaan asiakaspalveluprosessia lähinnä sosiaalisen prosessin kautta, jolla tarkoitetaan yrityksen ulkoiselle asiakkaalle näkyvää palvelun vuorovaikutteista tapahtumaa. Sosiaaliset prosessit eroavat toisistaan, kun asioidaan eri kanavien kautta. Mikäli verrataan sähköistä asiointia puhelimitse asiointiin, puhelimitse asioiminen tarjoaa henkilökohtaisempaa palvelua. Puhelun aikana palveluneuvojan on usein helpompi tulkita asiakkaan tarpeita. Sähköiset palvelut tukevat fyysistä asiakaspalvelua, koska ne eivät sido asianhoitoa asiakaspalvelun aukioloaikoihin ja puhelimesta jonottamiseen. Asiakas voi hoitaa vakuutusasioitaan sähköisiä kanavia pitkin silloin, kuin hänelle itselleen parhaiten sopii. Sähköisessä asioinnissa ollaan epäsuorasti vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Seuraavaksi esitetään asiakaspalveluprosessit eri kanavissa, jonka jälkeen käydään vielä läpi asiakaspalveluosaston yleisiä tehtäviä.

#### 4.1.1 Puhelinpalvelu

Asiakas soittaa Yritys X:n asiakaspalveluun. Puhelimitse asioitaessa puhelinjärjestelmä pyrkii ohjaamaan asiakkaan oikeaan kanavaan, jotta hänen asiansa voitaisiin hoitaa heti oikealla osastolla. Asiakas voi jättää asiakaspalveluun soittopyynnön, mikäli asiakaspalvelussa on ruuhkaa.

Puhelimesta asiakasta tervehditään kohteliaasti ja selvitetään, kuinka voidaan olla avuksi. Kun asiakas kertoo yhteydenoton syyn, palveluneuvoja arvioi asiakkaan tunnistamisen tarpeen. Yleisissä asioissa asiakasta voidaan ohjata ilman tunnistamista. Mikäli tilanne vaatii asiakkaan tietojen avaamista, tulee asiakkaalta tarkistaa esimerkiksi nimi, henkilötunnus ja osoite. Vakuutusasioista voidaan keskustella vain vakuutuksenottajan kanssa, ellei hän ole valtuuttanut kirjallisesti jotain toista henkilöä asioimaan hänen puolestaan.

Palveluneuvoja kartoittaa asiakkaalta lisäkysymysten avulla tarkempia tietoja asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Mikäli kyseessä on laskutusasia, voidaan se hoitaa puhelimitse. Kun kyseessä on vakuutusturvan muutos, voidaan turvan nostaminen hoitaa puhelimitse. Turvan alentamisesta vaaditaan kirjallinen ilmoitus, jonka vuoksi asiakkaan tulee ilmoittaa muutoksesta esimerkiksi sähköisen tilinsä Vakuutuskansion kautta. Myös vakuutusten irtisanomiset vaaditaan kirjallisena, koska vakuutusyhtiö vaatii todisteen korvausvelvollisuuden päättymisestä. Muita asiakaspalveluun liittyviä toimenpiteitä ovat erilaisten todistusten toimittaminen

asiakkaalle, selvitystehtävät esimerkiksi asiakkaan ajoneuvojen bonusten osalta ja yleinen neuvonta vakuutusasioissa.

Puhelu tallennetaan asiakashallintajärjestelmään puhelu-aktiviteettina. Otsikoksi laitetaan yhteydenoton syy. Tarvittaessa aktiviteettia voidaan täydentää lisätiedoilla, mikäli ne koetaan tarpeelliseksi. Puhelusta jää tallenne muistiin. Mikäli puhelua täytyy kuunnella myöhemmin, löydetään se helpommin aktiviteetin perusteella.

#### 4.1.2 Vakuutuskansio

Vakuutuskansio toimii Yritys X:n brändien omilla internet-sivuilla. Vakuutuskansio on asiakkaan oma tili, jossa asiakas näkee tiedot omista vakuutuksistaan ja laskuistaan. Asiointi Vakuutuskansion kautta mahdollistaa kaikki kirjallista ilmoitusta vaativat toimenpiteet, kuten vakuutuksen irtisanomisen tai vakuutusturvan alentamisen. Asiakkaan henkilöllisyys voidaan tunnistaa Vakuutuskansioviestistä, koska asiakas kirjautuu omaan kansioonsa pankkitunnuksillaan ja lähettää viestin sitä kautta asiakaspalveluun. Jokainen palvelukohtaaminen merkitään asiakashallintajärjestelmään.

Asiakkaan viesti saapuu viestijonoon, jota asiakaspalvelu käy läpi viestien jonoontulo järjestyksessä vanhimmassa uusimpaan. Palveluneuvoja käsittelee viestin ja tekee asiakkaan pyytämät muutokset vakuutukseen. Palveluneuvoja vastaa asiakkaalle viestiin vahvistukseksi siitä, että hänen palvelupyyntönsä on suoritettu. Kun palveluneuvoja käsittelee Vakuutuskansioista lähetettyjä viestejä ja kohtaa selkeän reklamaation, tulee viesti siirtää palveluvastaavan hoidettavaksi. Palveluvastaava käsittelee reklamaation ja tekee tarvittavat lisäselvitykset vastataksaan asiakkaalle.

#### 4.1.3 Chat

Chatissa asiakkaalle pyritään vastaamaan 15 sekunnin sisällä keskustelun avaamisesta. Chat-keskustelu avautuu automaattisesti, kun automaattivastaaja kysyy asiakkaalta ”Hei, kuinka voin auttaa?” Tämän jälkeen asiakas kertoo yhteydenoton syyn ja palveluneuvoja arvioi asiakkaan tunnistamisen tarpeen. Asiakkaan tietoja ei luovuteta chatin kautta, koska asiakasta ei voida tunnistaa siellä vakuutuksenottajaksi. Tarvittaessa asiakas ohjataan siihen kanavaan, jossa hänen asiansa voidaan hoitaa. Chatin tarkoitus on palvella asiakasta yleisellä tasolla. Tyypillinen chat palvelu on verkkokaupan tukea, vakuutusehtojen selventämistä ja käytännön ohjausta vakuutusmuutosten tekemisessä.

Chat- keskustelut tallentuvat omaan palvelimeensa. Kommunikointi chatissa tapahtuu yleisellä tasolla, minkä vuoksi sitä ei pääsääntöisesti tallenneta erikseen asiakashallintajärjestel-

mään. Joissakin tapauksissa chat-keskustelussa voi olla arvokasta lisätietoa asiakaspalvelutyön helpottamiseksi, jolloin keskustelusta voidaan jättää merkintä asiakashallintajärjestelmään.

#### 4.1.4 Asiakaspalaute verkossa

Asiakas voi jättää verkossa asiakaspalautetta ilman, että hänen täytyy tunnistautua Vakuutus-kansion kautta. Asiakas voi toivota yhteydenottoa puhelimitse tai sähköpostilla. Palautetta voidaan antaa myös siten, ettei viestiin haluta vastausta. Asiakas lähettää viestin asiakaspalaute-työjonoon, josta asiakaspalvelu käy niitä läpi niiden jonoontulojärjestyksessä vanhimmasta uusimpaan.

Asiakaspalauteviesti tulee merkitä asiakkaan tietoihin asiakashallintajärjestelmään. Viestin sisältö määrittää, voidaanko asiaa hoitaa yleisellä tasolla. Mikäli palauteviesti vaatii asiakkaan tunnistamista, voi palveluneuvoja olla asiakkaaseen tarvittaessa yhteydessä puhelimitse. Mikäli asiakasta ei kuitenkaan tavoiteta puhelimitse, voidaan palauteviestiin vastata yleisellä tasolla ja ohjata asiakasta ottamaan yhteyttä oikeaan palvelukanavaan.

### 4.2 Asiakaspalvelun tyypilliset työtehtävät

Seuraavaksi esitellään yleisimpiä asiakaspalvelutehtäviä, joita ovat vakuutuksen oston ohjaus, tarjouksen hyväksyminen, turvan tarkistus, vakuutusturvan muutokset ja päättäminen, todistusten teko, valtuutukset, yhteystietojen päivitys, laskutusasiat, korvauksen hakemisen ohjaus ja sidosryhmien palvelut.

#### 1. Vakuutuksen osto

Asiakas ottaa usein puhelimitse yhteyttä asiakaspalveluun saadakseen vakuutustarjouksen. Asiakaspalvelija ohjaa asiakkaan myyntipalveluun tarjouksen laskemiseksi. Pääsääntöisesti palveluneuvoja yhdistää puhelun myyntilinjaan. Asiakkaan voi halutessaan jättää soittopyynnön myyntiin, jolloin asiakkaan yhteystiedot välitetään sähköpostilla myyntivinkki-otsikolla myyntipäällikölle. Tarjouspyyntöjä saapuu paljon myös chatin kautta. Asiakkaalta tiedustellaan haluaako hän yhteydenottoa myyjän taholta tarjouksen laskemiseksi. Asiakkaan tiedot välitetään sähköpostilla myyntiin, josta otetaan yhteyttä asiakkaaseen.

#### 2. Tarjouksen hyväksyminen

Tarjouksen hyväksyminen vaatii asiakkaan tunnistamista, jolloin hyväksymisen voi tehdä joko puhelimitse, Vakuutuskansion kautta tai toimittamalla allekirjoitetun tarjouksen hyväksymisen postitse. Kun tarjous hyväksytään puhelimitse, asiakaspalvelija käy asiakkaan kanssa läpi

tarjouksen sisällön varmistuen asiakkaan haluaman turvan tason, laskutusvälin ja vakuutuksen alkamispäivän. Tämän jälkeen asiakaspalvelija saattaa vakuutuksen järjestelmässä voimaan. Toimenpide lisätään aktiviteettina asiakashallintajärjestelmään.

### 3. Turvan tarkistus

Asiakas on yhteydessä asiakaspalveluun tarkistaakseen valitsemansa vakuutuksen turvan tason. Asiakaspalvelun tehtävänä on käydä asiakkaan kanssa läpi olemassa olevaa turvan tasoa yleisesti, turvien euromääräiset korvausrajat ja niiden omavastuut. Asiakaspalveluun kuuluu ennakoiva ohjaus, jolloin asiakas tietää muun muassa mihin tahoon hänen tulee olla yhteydessä vahingon sattuessa. Mikäli asiakas kokee, että turvan taso ei vastaa hänen tämän hetkisiä tarpeitaan, voidaan asiakkaalle esittää hänen tarpeitaan vastaava ratkaisu ja ohjata häntä toiminaan samoin kuin kohdassa ”Vakuutusturvan muuttaminen”. Mikäli palvelutilanteessa on avattu asiakkaan vakuutustiedot, tehdään siitä merkintä asiakashallintajärjestelmään. Asiakas haluaa usein tarkistaa vakuutusturvansa vahingon sattuessa. Mikäli tilanteeseen liittyy jo sattunut vahinko, ohjataan asiakas tekemään vahinkoilmoitus korvauspuolelle joko puhelimitse tai Vakuutuskansion kautta.

### 4. Vakuutusturvan muuttaminen

Asiakas haluaa tehdä olemassa oleviin vakuutuksiinsa turvanmuutoksen. Asiakkaan kanssa käydään läpi, mitä turvanmuutos käytännössä tarkoittaa turvan kannalta ja mikä on sen vaikutus hintaan. Mikäli asiakas haluaa nostaa turvan tasoa, voidaan muutos vahvistaa puhelimitse tai Vakuutuskansion kautta. Jos taas kysymyksessä on turvan alentaminen, tulee asiakkaan ilmoittaa siitä kirjallisesti joko Vakuutuskansion kautta, tai vapaamuotoisella allekirjoitetulla ja päivätyllä kirjeellä postitse. Ajoneuvon liikennevakuutukseen liittyvät muutokset täytyy ilmoittaa aina Trafille, jonka vuoksi asiakasta ohjataan tekemään ilmoitus sinne joko käymällä katsastuskonttorilla, tai asioimalla Trafin asiakaspalvelussa.

Asiakaspalvelu tekee asiakkaan haluaman muutoksen järjestelmään ja muutoksesta tehdään aktiviteetti asiakashallintajärjestelmään ja siihen liitetään tapahtumaan mahdollisesti liittyvät dokumentit. Vakuutusmuutoksen jälkeen asiakkaan kanssa käydään läpi, kuinka muutos vaikuttaa laskutukseen.

### 5. Vakuutuksen päättäminen

Asiakas voi päättää vapaaehtoisen vakuutuksen halutessaan kirjallisella ilmoituksella. Asiakas ohjataan tekemään ilmoitus ensisijaisesti Vakuutuskansion kautta. Mikäli asiakkaalla ei ole mahdollisuutta asioida verkossa, lähetetään asiakkaalle irtisanomisilmoitus allekirjoitettavak-

si. Asiakas toimittaa ilmoituksen veloituksetta takaisin asiakaspalveluun, jonka jälkeen vakuutus voidaan päättää järjestelmässä.

Asiakaspalvelu käsittelee kaikki vapaaehtoisten vakuutusten päättämiset, joihin kuuluvat myös muista yhtiöistä saapuneet irtisanomisilmoitukset. Vakuutus päätetään aikaisintaan asiakkaan allekirjoittamaan päivään, ellei muuta päivämäärää tulevaisuuteen ilmoiteta. Vakuutusta ei voida päättää takautuvasti. Toimenpide kirjataan aktiviteettina asiakashallintajärjestelmään ja sen yhteydessä tallennetaan vakuutuksen päättämiseen liittyvät asiakirjat ja muut dokumentit.

## 6. Todistuspyyntö

Asiakaspalvelu tekee asiakkaan tilaaman todistuksen valmiita pohjia hyödyntäen ja toimittaa sen asiakkaalle hänen toivomallaan tavalla. Todistukset liitetään asiakkaan aktiviteetteihin asiakashallintajärjestelmässä. Asiakaspalvelusta asiakas voi tilata seuraavia vakuutustodistuksia:

- Green Card
- rahoitustodistus
- matkavakuutustodistus
- viisumitodistus sekä
- palovakuutustodistus.

## 7. Valtuutukset

Pääsääntöisesti asiakaspalvelu pyrkii asioimaan vain vakuutuksenottajan kanssa. Asiakas voi halutessaan valtuuttaa valitsemansa henkilön kirjallisella valtuutuksella asioimaan vakuutusasioissa hänen puolestaan. Asiakaspalvelu ohjaa asiakasta tekemään valtuutuksen joko kansion kautta tai lähettää asiakkaalle valtakirjan allekirjoitettavaksi. Valtakirjasta tehdään aina oma aktiviteetti asiakashallintajärjestelmään ja valtuutetun henkilön tiedot lisätään asiakkaan ”seinälle”, josta palveluneuvoja löytää tiedon nopeasti.

## 8. Yhteystietojen muuttaminen

Asiakas voi ilmoittaa osoitteen muutoksesta asiakaspalvelukanavassa, jossa hänet voidaan tunnistaa luotettavasti. Osoitteenmuutos astuu voimaan vain, mikäli asiakas on tehnyt ilmoituksen väestörekisteriin. Muut asiakkaan tiedot voidaan päivittää asiakkaan ilmoituksella.

## 9. Laskutus

Asiakas asioi laskutuksiin liittyvissä kysymyksissä asiakaspalvelun kanssa. Yleisimpiä laskutus-asioita ovat laskutettava kohde ja laskun aiheellisuus, maksuerämuutokset ja eräpäivän siirto. Asiakaspalvelu voi olla tarvittaessa olla yhteydessä taloushallintoon, mikäli laskutus vaatii lisäselvitystä.

## 10. Korvausasia

Korvausasioissa asiakaspalvelu ohjaa asiakkaan aina olemaan yhteydessä korvauspuolelle joko puhelimitse tai Vakuutuskansion kautta. Yleisimmissä vahinkotapahtumissa asiakaspalvelu voi ohjata asiakasta hoitamaan sattunut vahinko, vaikka korvauspäätöstä ei olisi vielä tehty. Tällöin asiakaspalvelussa tarkistetaan asiakkaan turvan taso, jonka perusteella asiakaspalvelu voi ohjata asiakasta esimerkiksi tuulilasi- ja hinausvahingoissa.

Auton tuulilasivahingoissa asiakasta ohjataan asioimaan lähimmällä Yritys X:n yhteistyökumppanina toimivalla korjausasemalla, jolloin asiakas saa hoidettua sattuneen vahingon mahdollisimman nopeasti. Asiakaspalvelu ei kuitenkaan tee korvauspäätöstä, vaan ohjaa asiakasta tekemään vahinkoilmoituksen joko puhelimitse tai Vakuutuskansion kautta korvauspalveluun. Hinaustapauksessa asiakaspalvelu ohjaa asiakasta ottamaan yhteyttä hätäpalveluun, joka hälyttää lähimmän hinaajan vahinkotapahtumapaikalle.

## 11. Lisätarpeen selvitysvaihe ja hyvästely

Asiakaspalvelutapahtuman jälkeen asiakkaalta selvitetään hänen mahdolliset muut lisätarpeet, joita voidaan hoitaa saman palvelutapahtuman yhteydessä. Palveluneuvoja päivittää asiakkaan tiedot, jotta asiakaspalvelu toimisi joustavasti myös yhteydenoton jälkeen. Esimerkiksi tilinumeron tarkistus palvelutapaamisen yhteydessä on tärkeää, jotta asiakkaan ei tarvitse odottaa maksupalautusta turhaan. Palvelutapaaminen päätetään sovittujen asioiden yhteenvedolla ja asiakkaan hyvästelyllä. Jokaisesta asiakastapaamisesta lisätään aktiviteetti asiakashallintajärjestelmään.

## 12. Verkkokaupan tuki

Asiakas pyytää tukea verkko-ostamiseen pääsääntöisesti puhelimitse ja chatin kautta, jolloin hän pystyy kommunikoimaan asiakaspalvelijan kanssa reaaliajassa. Tämä vaihe ei vaadi asiakkaan tunnistamista, koska verkko-ostamiseen liittyvät asiat voidaan käydä läpi yleisellä tasolla. Verkkokaupan tuki on:

- ohjausta uuden vakuutuksen tekemisessä

- ohjausta yhtiön vaihtoon liittyvissä toimenpiteissä
- ohjausta turvien sisällön ja ehtojen selkeyttämiseksi, sekä
- ohjausta vakuutusmuutoksien tekemiseen vaadittavissa toimenpiteissä.

### 13. Sidosryhmien palvelut

Kuten luvussa 1.1 mainittiin Yritys X:n sidosryhmiä ovat pankit, autoliikkeet ja katsastuskonttorit. Sidosryhmät tarvitsevat teknistä tukea ja vakuutustodistuksia asiakaspalvelusta. Tällä hetkellä näitä sidosryhmiä palvellaan samoissa kanavissa kuin henkilöasiakkaita.

Pankkeja palvellaan tällä hetkellä pääsääntöisesti suojatun sähköpostin välityksellä, jolloin he lähettävät vakuutustodistustilauksen asiakaspalvelujonoon. Viesti liitetään asiakashallintajärjestelmässä asiakkaaseen ja haluttu todistus toimitetaan postitse tilaajalle. Turvallisuussyistä sähköpostiviestissä pyritään luovuttamaan mahdollisimman vähän tietoa asiakkaasta.

Autoliikkeet ja katsastusasemat tarvitsevat teknistä tukea vakuutusten teossa. Teknistä tukea saa soittamalla asiakaspalveluun. Palveluneuvojalla on olemassa ohjeet, joiden avulla sidosryhmille annetaan teknistä tukea ja mikäli vakuutuksen teossa tulee ylitsepääsemättömiä ongelmia, tehdään vakuutus tarvittaessa Yritys X:ssä.

#### 4.3 Asiakaspalveluprosessien suorituskyky

Asiakaspalvelun prosessien suorituskyvylle on asetettu vähimmäisvaatimukset, jotka pohjautuvat kuluttajaviraston suosituksiin. Hyvää asiakaspalvelua mitataan muun muassa asiakaspalvelun tavoitettavuudella. Tavoitteiden saavuttamiseksi asiakaspalveluosaston tulisi tämän hetkisillä resursseilla hoitaa tietty määrä tehtäviä vuoroa kohden. Palveluvastaava on määrittellyt tavoitteet asiakaspalveluneuvojien päivittäiseen työhön helpottamaan oman työn hallintaa. Tavoitteet on asetettu erikseen puhelivuorolle, Vakuutuskansioviestien käsittelyvuorolle ja asiakaspalautteen käsittelyvuoroille.

Suorituskykyä mitataan henkilötasolla, mikä helpottaa löytämään kehityskohteita yksittäisen henkilön työtapoihin. Tämän hetkiset tavoitteet perustuvat päivittäisen tehdyn työn keskiarvoihin. Tavoitteet ovat kovat, mutta työskentelyä tehostamalla ja toiminnan laatua parantamalla lukuihin pääseminen helpottuu ja tavoitteiden nostaminen tulevaisuudessa on mahdollista.

Tehokkuuden lisäksi lähitulevaisuudessa aletaan mitata tekemisen laatua. Työn tehokkuudella ja laadulla on molemmilla 50 % painoarvo, kun puhutaan suoriutumisesta asiakaspalvelussa.



Palveluvastaavan mukaan asiakaspalvelun tulisi pyrkiä palvelemaan asiakas kokonaisvaltaisesti yhdellä asiointikerralla, jolla pyritään vähentämään turhia yhteydenottoja.

Työskentelyä saadaan tehostettua nopeasti järjestelmiä kehittämällä. Tekemisen laatuun puolestaan vaaditaan koulutusta ja toimintatapojen suunnittelua. Sen vuoksi tutkimuksesta on pyritty löytämään vastauksia siihen, mihin suuntaan Yritys X:n asiakaspalvelun kehitystä lähdetään seuraavaksi viemään. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä, joiden avulla tutkimusaihetta pyritään käsittelemään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kaksiosainen. Eri menetelmien hyödyntäminen on Kanasen mukaan tyypillistä case-tutkimukselle, jotta voidaan saada kokonaisvaltaisempi näkemys tutkittavasta asiasta. (Kananen 2012, 35.) Havainnointi edustaa kvalitatiivista tutkimusotetta. Kysely, joka puolestaan edustaa kvantitatiivista tutkimusta oli tarkoitus tehdä havainnointitutkimuksen jälkeen. Tutkimus päätettiin lopulta suorittaa toisinpäin, koska asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia pidettiin tärkeänä tekijänä havainnointitutkimuksen suunnittelussa.

Ensimmäinen tutkimuksen osa toteutetaan asiakastytyväisyyskyselyn avulla, joka lähetetään Yritys X:n nykyisille ja entisille asiakkaille. Asiakkaan kokemuksia halutaan tiedustella suoraan asiakkaalta itseltään. Yritys X:lle ei ole aikaisemmin tehty asiakastytyväisyystutkimusta, minkä vuoksi sen tekeminen tässä vaiheessa tuo yritykselle arvokasta tietoa siitä, mihin päin kehittämistyötä tulevaisuudessa viedään. Kyselyn teettäminen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen on hyvä ajankohta, koska asiakaskunta alkaa osittain vakiintua ja yhtiön toimintatavat ovat tulleet asiakkaille tutuiksi. Tätä ajatusta tukevat myös Mattinen & Sierla seuraavasti: ”asiakkaalle tulisi esittää kysymyksiä silloin, kun asiakassuhde on positiivisesti lämmitetty. Myönteiset kokemukset ruokkivat asiakkaan halua edistää yhteistyötä osaltaan.” (Mattinen & Sierla 2009, 129.)

Toisessa osassa asiakaspalvelun laadun nykytilaa tutkitaan havainnoimalla jokapäiväistä vuorovaikutusta asiakaspalvelun ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutusta tutkimalla voidaan selvittää, kuinka tehokkaasti asiakaspalvelu kommunikoi asiakkaan kanssa. Koivun mukaan tutkimustulokset kertovat, että asiakkaan lähettämien viestien vastauksista vain 25 % on syvällisiä. Vastauksenanto on ennemminkin suoraviivaista ja pintapuolista, jolloin vastauksessa ei välttämättä huomioida asiakkaan tarpeita sen syvällisemmin. (Informatum research 2013.) Tutki- ja havainnoi sähköistä vuorovaikutusta systemaattisesti check-listan avulla.

## 5.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan verkkoyhtiölle luonnolliseen tapaan sähköisenä. Vilkan mukaan ”Suositeltava havaintoyksiköiden määrä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä.” (Vilka 2007, 17.) Vehkalahten mukaan kyselylomakkeen keskimääräinen vastausprosentti on tänä päivänä alle 50 % (Vehkalahti 2008, 44), minkä vuoksi kyselylomakkeen jakelukanavat tulisi sijoittaa monipuolisesti asiakkaan ulottuville. Alkuperäinen suunnitelma oli sijoittaa kyselylomake internet-sivuille lähelle palautelaatikkoon sähköpostikutsun lisäksi, koska monipuolisilla jakelureiteillä olisi pystytty varmistamaan paremmin asiakkaan tavoitettavuus ja korkeampi vastausprosentti. Kysely päätettiin toimittaa vain sähköpostin välityksellä, koska vastauksia halutaan nimenomaan Yritys X:n nykyisiltä tai entisiltä asiakkailta, jolloin riski väärän kohderyhmän tutkimiseen vähenee. Asiakkaalla on viikko aikaa osallistua tutkimukseen ja viikon aikana tutkimukseen valituille henkilöille lähetetään muistutuskirje, mikäli he eivät ole vielä vastanneet tutkimukseen.

Havaintoyksikkönä ovat Yritys X:n asiakkaat. Perusjoukosta on valittu satunnaisesti 300 nykyisen ja entisen asiakkaan sähköpostiosoitteet, joille kysely lähetetään. Otoksen määrässä on huomioitu vastaamatta jättäneiden osuus. Kyselyä voidaan jakaa useammalle kuin 300 asiakkaalle, mikäli vastaajien osuus uhkaa jäädä liian alhaiseksi.

Asiakaspalvelun laatua tutkittaessa yksittäisessä yrityksessä voidaan soveltaa yleisiä teorioita. Kananen mukaan deduktion aikaansaamiseksi, asiakastyytyväisyyskysely johdetaan palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen liittyvien teorioiden pohjalta (Kananen 2012, 40.) Ropen mukaan asiakastyytyväisyystutkimus on onnistunut, mikäli sen avulla voidaan löytää sisäisten prosessien ja markkinoinnin kehittämiskohteita. Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee huomioida sen helppous toteuttaa, kysymysten kattavuus, taloudellisuus, saadun aineiston käsiteltävyys ja vastaajan kannalta vastausten selkeys. (Rope ym. 1998, 85; 86). Kyselystä tehdään vastaajan kannalta lyhyt ja ytimekäs. Vastaajan ei esimerkiksi tarvitse vastata asiakastietoihin liittyviin kysymyksiin, sillä kyselyyn vastanneiden tiedot voidaan poimia asiakashallintajärjestelmästä sähköpostin perusteella.

Kyselylomake tehdään Surveymonkey-tutkimus- ja analysointiohjelmalla, jonka kautta data on helpommin käsiteltävissä ja analysoitavissa. Ohjelma mahdollistaa kyselyn jakelun eri kanavissa kuten sähköpostin välityksellä ja internet-sivustolla. Tässä kyselyssä käytetään jakelukanavana vain sähköpostia. Vastaaja suorittaa sähköisen kyselyn itsenäisesti ilman tutkijan apua. Lomakkeen täyttäminen vie keskimäärin viisi minuuttia. Lomakkeen täyttämiseen saisi mennä Kvantimotv:n mukaan maksimissaan 15-20 minuuttia, jotta mielekkyyks vastaukseen ei laske liikaa (Kvantimotv 2010). Lomake sisältää suljettuja osioita, jolloin vastaaja vastaa val-

miiksi annettuihin kysymyksiin ja avoimia osioita, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vastata vapaamuotoisemmin. Kyselylomake löytyy liitteenä 1.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on hyödynnetty attribuuttipohjaista SERQUAL-mallia, josta kerrottiin enemmän luvussa 3.1. Grönroosin mukaan malli on hyvin suosittu menetelmä yritysten keskuudessa (Grönroos 2009, 114) ja siitä on hyödynnetty osa-alueita, joita palvelutapaamisen yhteydessä saadusta palautteesta ei käy juuri ilmi. SERQUAL- menetelmän idea on määritellä attribuuttijoukko, joka kuvaa keskeisiä asiakaspalvelun ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia tutkimalla on määritelty yhdistelmä hyvän palvelun kriteereitä, joiden pohjalta pystytään tekemään lyhyellä tutkimuksella kattava selvitys palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 121.) Tutkimustuloksilla pyritään osoittamaan toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä asiakaspalvelussa ja sen vaikutusta asiakaspysyvyyteen. (Grönroos 2009, 114.)

Haastattelulomake testataan ennakkoon, jonka avulla varmistetaan, että kysymykset ovat riittävän yksinkertaisia ja selkeitä sekä niitä ei ole liikaa. Vehkalahten mukaan lomakkeen testaustella pyritään ennaltaehkäisemään vastausväsymystä, joka ennen pitkään pilaisi vastauksen validiteetin (Vehkalahti 2008, 48).

## 5.2 Havainnointi

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään piilohavainnointia. Kanasen mukaan piilohavainnoinnissa havainnoitavat eivät ole tietoisia tutkimuksesta. Tutkija havainnoi asiakaspalveluosaston laadun nykytilaa käyttäen systemaattista ja strukturoitua tekniikkaa sähköisten viestien läpikäymiseen. Tutkimusaineisto kerätään satunnaisesti maaliskuun ajalta, jolloin saadaan kattavasti otteita jokaisen palveluneuvojan osallistumisesta vuorovaikutustilanteisiin. Tutkija havainnoi dokumentteja käyttäen check-listaa apunaan, jolloin vuorovaikutustilanteista tutkitaan samoja asioita. (Kananen 2010, 49.)

Havainnointi-menetelmän valinta tähän tutkimukseen perustuu siihen, että sen avulla on mahdollista saada hyvin tietoa toteutuneen asiakaspalvelun perusolemuksesta ja kuinka asiakaspalvelu pystyy suoriutumaan tällä hetkellä sille annettujen tavoitteiden ja resurssien puitteissa. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan ne kommunikoinnin osa-alueet, jotka vaativat vielä kehittämistä. Selkeät onnistumiset toimivat kannustimina ja työkaluina oman työn tukemiseen.

Systemaattisen havainnoinnin tueksi laadittiin check-lista. Lista laadittiin vuorovaikutuksessa Yritys X:n palveluvastaavan kanssa, koska havainnoinnissa tulee ottaa huomioon, mikä on yrityksen strategia ja tavoitteet asiakaspalvelun suhteen. Check-listan suunnittelu perustuu toi-

mivan viestinnän tähdet-malliin, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4. Check-listaan on poimittu mallista tämän tutkimuksen kannalta seuraavat oleelliset asiat:

#### 1. Tilannesidonnaisuus

Ensimmäinen tutkittava asia on tilannesidonnaisuus. Onko asiakkaan lähettämän viestin sisältöä käsitelty hänen kanssaan jo aikaisemmin, vai onko asia nyt ensimmäistä kertaa käsiteltyssä? Mikäli tilannetta on jo käsitelty aikaisemmin, tutkitaan minkä vuoksi asiakas on ottanut yhteyttä uudestaan samaan asiaan liittyen. Tässä tapauksessa tutkitaan, olisiko edellisessä asiakkaalle lähetetyssä vastauksessa voitu toimia toisin.

#### 2. Tavoitteet

Toinen tutkittava asia on tavoitteet. Asiakkaan lähettämän viestin sisällöstä pyritään tunnistamaan, mitä asiakas viestillään tavoittelee. Viestin vastauksesta pyritään puolestaan tunnistamaan, kuinka palveluneuvoja on tuonut tekstissään esille yrityksen tavoitteet. Vuorovaikutuksen onnistumista tutkitaan myös siltä kannalta, onko kirjoittaja pystynyt vaikuttamaan asiakkaaseen. Mikäli asiakasta on pyydetty tekemään joku toimenpide, havainnoidaan onko hän toiminut kirjoittajan pyynnön mukaisesti.

#### 3. Relevanttius

Kolmas tutkittava asia on vuorovaikutuksen relevanttius. Vastataanko asiakkaan kysymykseen riittävällä tasolla? Relevanttiutta tutkitaan teemoittain, jolloin check-lista sisältää aihealueittain ne asiat, jotka kyseiseen aihealueeseen liittyvät. Aihealueet käsitellään satunnaisesti sen mukaan, millaisia viestejä tutkimuksessa tulee eteen.

#### 4. Johdonmukaisuus

Neljäs tutkittava asia on johdonmukaisuus. Tekstin rakennetta havainnoitaessa kiinnitetään huomiota siihen, missä järjestyksessä asiakkaan kysymyksiin on vastattu ja onko kaikkiin niihin vastattu. Rakennetta havainnoitaessa kiinnitetään huomioita myös vastauksen aloitukseen, viestin jäsentelyyn ja lopetukseen.

#### 5. Selkeys

Viides tutkittava asia on selkeys. Selkeyttä tutkitaan havainnoimalla, kuinka tekstiä on jäsennelty, ovatko lauseet helppolukuisia ja käytetäänkö asiakkaille selkeää kieltä. Yritys X:ssä ei ole annettu yleisohjetta siihen, miltä asiakkaalle lähetettävän kirjallisen vastauksen tulisi

näyttää. Sen vuoksi havainnoidaan eroavatko palveluneuvojen tyyliäkirjallisuus tuotoksissaan paljon toisistaan.

Edellä mainittujen asioiden tutkiminen on tärkeää, jotta asiakaspalvelu voisi tuottaa asiakkaalle parempia asiakaskokemuksia. Vuorovaikutus verkossa vaatii erityistä huomiota vastauksen suhteen, koska palveluneuvoja ei kykene seuraamaan vastauksensa aiheuttamaa reaktiota asiakkaassa. Palveluneuvoja ei voi tehdä lisäyksiä tai korjata mahdollisia tekstinsä aiheuttamia virhetulkintoja, jotka asiakas saattaa hänen vastausta lukiessaan tehdä. Jotta asiakaskokemus olisi toivotunlainen, vaaditaan palveluneuvojalta kokonaistilanteen hahmottamista ja tilannetajua siitä, mikä on asiakkaan tietämys asian suhteen.

Jokainen palveluneuvoja on nähnyt toistensa kirjoittamaa tekstiä ja kuullut toistensa puheluita. Palveluneuvojat oppivat toisiltaan jatkuvasti päivittäisen työn ohessa, mutta olemassa olevaa materiaalia jo syntyneistä vuorovaikutustilanteista tulisi hyödyntää enemmän. Kaikki kommunikaatio, mitä asiakaspalvelu käy asiakkaidensa kanssa, taltioidaan. Vuoden toimintaa aikana materiaalia on ehtinyt kerääntyä runsaasti, mutta sitä ei ole aikaisemmin hyödynnetty palveluneuvojen työn ja ammatti-identiteetin kehittämiseen. Palveluneuvojilla on eritasoiset tiedot ja taidot, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää palveluneuvojen koulutukseen.

## 6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä osiossa esitetään tutkimuksen toteutus ja tulosten esittely. Tutkimuksen aihe syntyi Yritys X:n asiakaspalveluosaston muutospainesta ja tarpeesta tehostaa yksikön toiminnallista laatua. Ensimmäin selvitettiin, millä tasolla asiakaspalvelun laatu on tällä hetkellä. Empiirinen aineisto kerättiin asiakaskyselyllä ja tekemällä havaintoja asiakaspalvelun tämänhetkisestä vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Tulokset käsitellään vastaamalla luvussa 1.1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

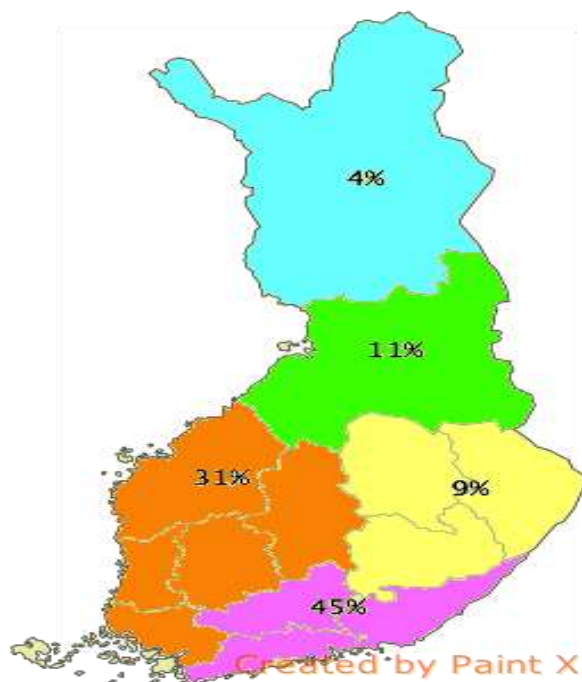
Tutkimuksen tekeminen lähti liikkeelle asiakastytyväisyyskyselyn suunnittelusta ja toteutuksesta, joka sai heti projektin alussa enemmän painoarvoa verrattuna havainnointitutkimukseen. Syy siihen, ettei havainnointitutkimusta suoritettu heti alkuun oli se, että check-listan suunnittelu oli vaikeaa ilman strategista näkökulmaa asiakaspalvelun merkityksestä. Toinen syy havainnointitutkimuksen siirtämiseen asiakastytyväisyyskyselyn jälkeen oli halu selvittää, nouseeko kyselystä esiin joku asia, mitä olisi ehdottoman tärkeää ottaa huomioon vuorovaikutuksen havainnoinnissa.

Kysely lähetettiin aluksi suunnitelman mukaan 300 asiakkaalle. Vastausajan lopussa vastauksia oli kertynyt vasta noin 40 kappaletta, mikä oli reilusti alle tavoitteen. Kyselylomaketta jaet-

tiin vielä 500 kappaletta lisää, jolloin otoksen koko kasvoi 800 asiakkaaseen. Kahden viikon aikana vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 119 kappaletta ja vastausprosentti oli 14,88 %. Kyselytyökalu mahdollisti sadan vastauksen keräämisen yhdelle kyselylle. Tämän vuoksi identtisiä kyselyitä tuli tehdä kahdeksan kappaletta, jotka lähetettiin yhteensä 800 vastaajalle. Kyselytyökalu pystyi tekemään yhteenvedon aina yhdestä kyselystä, minkä vuoksi kaikista kyselyistä tehtiin erikseen yhteenvedo Exceliin. Yhteenvedoon lisättiin myös tiedot asiakastytyväisyysskyselyyn vastanneista, mitkä poimittiin asiakashallintajärjestelmästä erikseen. Järjestelmästä pystyttiin hakemaan asiakkaan tiedot sähköpostin perusteella. Tiedot, mitä haettiin olivat vastaajan kotipaikkakunta ikä ja sukupuoli.

Havainnointitutkimus suoritettiin check-listan avulla, minkä mittarit ovat syntyneet toimivan viestinnän tähdet-mallia soveltaen. Havainnointi toteutettiin työn ohessa tutkimalla maaliskuussa käytyä vuorovaikutusta asiakkaiden lähettämien Vakuutuskansioviestien kautta. Havainnointiin valittiin satunnaisesti viestejä, mutta ne pyrittiin valikoimaan siten, että jokaisen palveluneuvojan vuorovaikutus asiakkaan kanssa olisi havainnoinnin kohteena. Viestejä tutkitiin yhteensä 41 kappaletta ja jokaisesta viestistä havainnoitiin systemaattisesti samat asiat.

Kyselytutkimuksen vastaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja tässä tutkimuksessa miehet olivat aktiivisia, sillä valtaosa (79 %) vastaajista oli miehiä. Positiivinen ilmiö oli, että tutkimukseen osallistui paljon eri-ikäisiä asiakkaita. Iän mediaani oli 41 vuotta, eli puolet vastaajista oli alle 41-vuotiaita ja puolet yli 41-vuotiaita. Kuva 4 osoittaa vastaajien jakaantumisen alueittain.



Kuva 4: Vastaajien jakaantuminen alueittain

Kuten kuvasta 4 voidaan huomata, vastaajien osuus painottuu Etelä- ja Länsi-Suomeen, sillä lähes puolet vastaajista oli Etelä-Suomesta ja 30 % Länsi-Suomesta. Asukkaita on luonnollisesti Etelä-Suomessa enemmän, mutta vastausten painottuminen Etelä-Suomeen voi johtua myös kulttuurierosta. Etelä-Suomessa ollaan tavoitettavissa koko ajan ja mielipiteitä on totuttu antamaan. Tutkimustuloksista huomaa, että suurin osa vastaajista on valvutuneita internetin käyttäjiä, koska he asioivat mielellään verkossa. Sen vuoksi tämä kohderyhmä oli myös aktiivisempi vastaamaan kyselyyn.

Havainnointitutkimuksessa käsiteltiin 41 eri maaliskuun aikana käsiteltyä Vakuutuskansioviestiä. Viestien aiheet liittyivät laskutukseen, vakuutusten irtisanomisiin ja muutoksiin, yleiseen neuvontaan ja asiakastietojen päivittämiseen sekä valtuutuksiin. Kuvio 3 havainnollistaa viestien aihealueiden jakaantumisen tässä tutkimuksessa.



Kuvio 3: Havainnoitavien viestien aihealueet.

Kuten kuviosta 3 voidaan nähdä, suuri osa viesteistä liittyy laskutukseen, mikä on tyypillistä vakuutusallalle. Laskutusjärjestelmää on kehitetty saadun palautteen perusteella, mikä on vähentänyt laskutukseen liittyvien yhteydenottojen määrää. Laskutuksen lisäksi asiakaspalvelussa käsitellään yleisneuvontaan liittyviä viestejä ja muita omiin vakuutuksiin liittyviä toimenpiteitä. Seuraavissa luvuissa esitellään sekä asiakastytytyväisyyskyselyn että havainnoinnin tuottamat tulokset. Tulokset käydään läpi tutkimuskysymysten asettamisjärjestyksessä.

## 6.1 Palvelun laadun kokemus suhteessa odotuksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys on, miten asiakkaat ovat kokeneet palvelun laadun suhteessa heidän odotuksiinsa. Tähän ongelmaan pyrittiin löytämään vastaus kyselyn avulla, missä asiakailta kysyttiin suoraan, kuinka heitä on palveltu eri kanavissa. Vastaajilta pyydettiin arvioita, mikäli kyseistä palvelukanavaa oli käytetty. Palvelun käyttö eri kanavissa on jakaantunut kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4: Palvelun käytön jakaantuminen eri kanavissa

Suurin osa vastanneista on käyttänyt Vakuutuskansiopalvelua, sillä noin 75 % asiakkaista kertoo käyttäneensä palvelua. Puhelinpalveluita käyttäneiden osuus on pienempi, sillä vain 63 % vastaajista kertoo käyttäneensä puhelinpalvelua. Järjestelmistä saatavien tilastojen mukaan yhteydenottoja asiakaspalveluun tulee enemmän puhelimitse. Noin 66 % yhteydenotoista tulee puhelimitse ja vajaa 20 % Vakuutuskansion kautta. Toki asiakkaat voivat käyttää Vakuutuskansiota ilman, että ottavat yhteyttä asiakaspalveluun. Palvelua käytetään esimerkiksi lasojen ja vakuutusturvan tarkastamiseen. Dataa saadaan asiakkaan käynneistä Vakuutuskansiossa, mutta sitä ei hyödynnetä tässä tutkimuksessa. Yhteydenotoista asiakaspalautteen muodossa tulee keskimäärin 5 % ja chatin kautta 17 %.

Koettua palvelun laatua käsitellään erikseen asiakkaan tunnistamista vaativissa palvelukanavissa ja yleisissä kanavissa. Koettu palvelun laatu tunnistamista vaativissa kanavissa on keskimäärin samaa tasoa kun asioidaan puhelimen ja Vakuutuskansion kautta. Lähes puolet vastaajista (46 %) on sitä mieltä, että palvelu on puhelimesta hyvällä tasolla ja noin 30 % pitää palvelua erinomaisena. Kokemusten kirjo Vakuutuskansiossa asioineilla on suhteessa laajempi kuin puhelimesta asioineilla. Tässä kyselyssä Vakuutuskansiota käyttäneitä on myös suhteessa enemmän kuin puhelinpalvelua käyttäneitä, minkä vuoksi kokemusten kirjo on laajempi. Vakuutuskansiossa asioineista noin 43 % pitää palvelua hyvänä ja 25 % erinomaisena.

Myös tyytymättömyyttä palveluun on ollut. Noin 14 % kokee saaneensa tyydyttävää palvelua Vakuutuskansion kautta asioidessaan ja jopa 8 % huonoa palvelua. Syyt huonoihin kokemuksiin johtuvat pääasiassa siitä, että Yritys X:n Vakuutuskansion viestien käsittelyajoissa on ollut viivettä alun ruuhkan vuoksi. Asiakkaat ovat joutuneet odottamaan palvelua odottelua kau-



emmin. Vastauksista nousi lisäksi tärkeä tyytymättömyyden tekijä, joka viittasi asiakaspalvelun laadun olevan vielä jossain määrin kilpailijoita alemmalla tasolla esimerkiksi ammattimaisuuden suhteen. Asioiden hoidossa on myös liikaa eroavaisuutta riippuen siitä, kenen kanssa asioi. Tyytymättömyyttä palvelun laatuun kommentoitiin seuraavasti:

*”Palvelutaso ei vielä vastaa perinteisiä yhtiöitä.”*

*”Hinnan puolesta suosittelen, mutta mikään muu ei pelaa.”*

*”Parannettavaa on ja paljon. Palvelu hidasta, eikä asiantuntevaa”*

*”Vakuutusjärjestelmä kuntoon, laskut kuntoon. Asiakaspalvelu ei pelaa, samaa asiaa hoide-  
taan ERILAILLA eri paikoissa, lopputulos erittäin sekava. Puhelinpalvelussa ei vastata”*

*”Asiallisuutta puhelinyhteydessä ja luottamus puolin ja toisin”*

Ruuhkista huolimatta noin 70 % asiakkaista on saanut hoidettua asiansa kerralla kuntoon kun on asioinut Yritys X:n kanssa Vakuutuskansion kautta. Vastaavasti puhelimessa asioineilla asia on pystytty hoitamaan kerralla kuntoon 58 %:sti. Ero lukuihin johtuu osittain siitä, että palveluneuvojan käsitellessä Vakuutuskansioviestejä hän pystyy selvittämään asiakkaan ongelman ennen kuin vastaa viestiin. Puhelimessa palveluneuvoja taas kuulee asiakkaan ongelman vasta ensimmäistä kertaa, jonka vuoksi asiaa joudutaan usein selvittämään, ennen kuin asiakkaalle saadaan lopullinen vastaus.

Koettua palvelun laatua yleisissä kanavissa mitataan chatin ja verkossa annettavan asiakaspalautteen osalta. Huomiota herättävä tulos oli, että noin 21 % vastaajista ei osaa arvioida, onko asiakaskokemus ollut positiivinen vai negatiivinen, kun he ovat asioineet Yritys X:n kanssa chatin kautta. Muilla vakuutusyhtiöillä ei tiedettävästi ole chat-palvelua käytössä, minkä vuoksi vertailukohdetta tälle palvelulle ei oikeastaan ole. Asiakkaiden voi olla myös vaikeaa arvioida asiakaspalvelua verkossa, koska siellä puuttuvat täysin kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen eleet, ilmeet sekä muut tunnetta herättävät vuorovaikutuksen osat.

## 6.2 Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaneet tekijät

Toinen tukituskysymys oli, miten eri tekijät ovat vaikuttaneet asiakaspalvelukokemukseen. Tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus tutkimalla yrityksen imagon, mainonnan, pankin asiakkuuden, myynnin, muiden kokemusten, omien kokemusten ja hinnan vaikutusta odotuksiin Yritys X:n palvelusta.

Hinnalla on ollut odotettua suurempi vaikutus asiakkaiden odotuksiin. Lähes 80 % vastaajista kertoi hinnalla olevan suuri merkitys odotuksiin yrityksen palvelusta ja loput asiakkaista kokivat, että hinnalla on jonkin verran vaikutusta palvelun laatuun. Hinta vaikuttaa merkittävästi Yritys X:n asiakastyytyväisyyteen ja pienetkin hinnan heilahtelut aiheuttavat asiakkaissa tyytymättömyyttä. Ilmiötä kuvaavat seuraavat kommentit:

*”Kiitos palveluista. Pitäkää vakuutusmaksujen hinnat kurissa.”*

*”Suosittelin teitä monille tuttaville ja vielä edelleen mutta Älkää nostaako hintoja.”*

*”Olen suositellut Yritys X:ää monelle kaverilleni joilla on BMW merkinen auto sen takia koska Yritys X:ssä on todella paljon halvemmat hinnat kuin muilla yhtiöillä, olen erittäin tyytyväinen valintaani!”*

Vakuutuslalla on tyypillistä, että asiakas haluaa kilpailuttaa vakuutuksensa uudestaan, kun vakuutuskausi on vaihtumassa. Asiakkaat ovat herkkiä hinnan heilahteluille, josta voi seurata pahimmassa tapauksessa yhtiön vaihto. Yritys tarvitsee pitkäaikaisia asiakkuuksia, jotka keskittäisivät vakuutuksensa yhtiöön. Kuten luvussa 2 mainittiin, lähes kaikissa tapauksissa vain 9% vaihtaa yhtiötä hinnan vuoksi. Yleensä syynä on palvelun taso, joka ei vastaa asiakkaiden odotuksiin. Tästä voidaan päätellä, että palvelun täytyy erottua edukseen kilpailijoihin nähden, jotta asiakas ei vaihda yhtiötä hintamuutoksen seurauksena.

Yritys X:n omistaman pankin yhteistyö on luonut odotuksia asiakkaille ja heidän kauttaan asiakaskanta onkin kasvanut melko tasaisesti. Jopa neljäsosa vastaajista on löytänyt Yritys X:n oman pankkinsa kautta ja tutkimustuloksista ilmenee, että pankin asiakkuudella on ollut suuri vaikutus odotuksiin palvelusta. Vapaissa kommentteissa ilmenee, että yhteistyökuvio pankin ja Yritys X:n välillä ei ole asiakkaille aina selkeä.

Lähes puolet vastaajista pitää imagoa tärkeänä tekijänä odotusten syntyyn Yritys X:stä. Kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, ettei yrityksen imagolla ole vaikutusta odotuksiin palvelun laadusta ja neljäsosan mielestä imagolla on vain vähän vaikutusta odotuksiin. Yritys X on tullut tutuksi erityisesti autovakuuttajana, koska sen tarjoamat vakuutukset ovat hinnoiltaan kilpailukykyiset.

Asiakkaat ovat löytäneet yritykset melko tasaisesti joko tutun suositttelemana, oman pankin tai internet mainokset kautta. 32 % asiakkaista kertoo löytäneensä Yritys X:n internetmainoksen kautta ja 35 % pitää mainontaa tärkeänä tekijänä odotusten syntymiseen yrityksen palvelusta. Yritys X mainostaa itseään pääasiassa verkossa. Mainoksissa korostetaan vakuutusten edullisuutta hyvää palvelua unohtamatta.

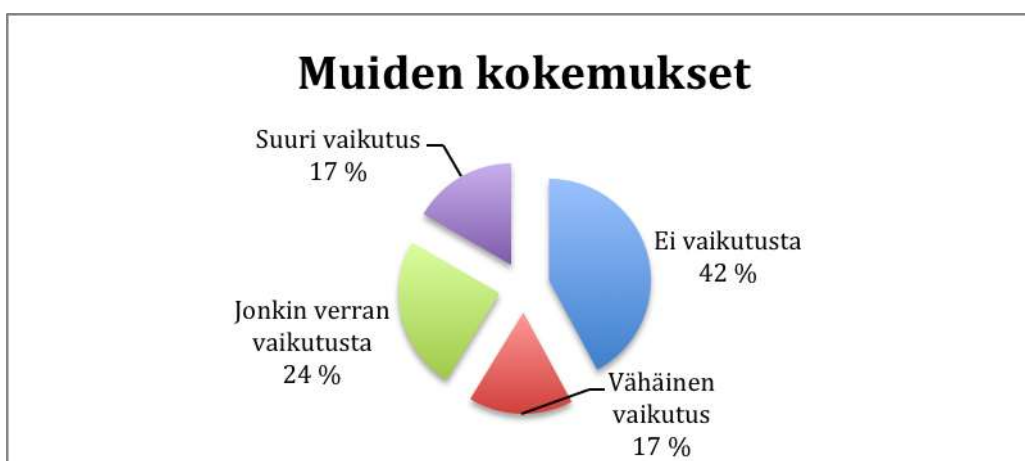
Harva asiakkaista on löytänyt Yritys X:ää ensisijaisesti myyntipalvelun kautta. Kuitenkin asiointi myyntipalvelun kanssa on luonut vastaajista 24 %:lle jonkin verran odotuksia ja 13 %:lle vastaajista myynnillä on ollut suuri vaikutus odotuksiin. Myynti ja asiakaspalveluosasto toimivat täysin eri yksikköinä, minkä vuoksi on vaarana, että myynti luo asiakkaalle sellaisia odotuksia, joita asiakaspalvelu ei pysty täyttämään.

Omilla aikaisemmillä kokemuksilla oli vain harvan mielestä vaikutusta. Kuten kuviosta 5 voidaan nähdä, vain 15 % asiakkaista kertoo aikaisemmillä kokemuksillaan olleen suurta vaikutusta odotuksiin palvelun laadun suhteen.



Kuvio 5: Omien kokemusten vaikutus odotettuun palveluun

Syynä tähän voi olla se, että Yritys X:ää voi olla vaikeaa verrata muilla markkinoilla toimijoihin erilaisen toimintaperiaatteen vuoksi. Muiden kokemuksilla oli selkeästi enemmän vaikutusta odotuksiin Yritys X:n palveluista, kuin omilla kokemuksilla. Kuten kuviosta 6 näkyy neljäsosa asiakkaista kokee muiden kokemuksilla olevan jonkin verran merkitystä koettuun palvelun laatuun. 17 % kokee sillä olevan suuri vaikutus.



Kuvio 6: Muiden kokemusten vaikutus odotettuun palveluun

Asiakkaat keskusteleivat Yritys X:stä ystävien ja tuttavien kanssa, mutta sen lisäksi Yritys X:stä puhutaan erilaisilla internet sivustoilla ja foorumeilla. Yritys X:ä mainostetaan suhteessa vähän verrattuna kanssakilpailijoihinsa. Yrityksen kasvava suosio perustuukin pitkälti suosittelumarkkinointiin.

### 6.3 Palvelu ympäristönä verkkoyhtiö

Kolmas tutkimuskysymys on, kuinka verkkoyhtiö koetaan palvelu ympäristönä? Vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida asiaa avoimissa kysymyksissä. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan asiakaspalvelukokemusta verkossa.

Asiakkaat haluavat asioida entistä enemmän verkossa. Itsepalvelua arvostetaan, mikä näkyy myös saadussa palautteessa. Tällä hetkellä asiakkaat voivat laskea uusien vakuutusten hintoja verkkokaupassa itse. Tuloksista ilmeni, että asiakkaat toivoisivat erilaisia vakuutuslaskureita verkkosivuille verkkokaupan lisäksi. Seuraava kuva osoittaa, kuinka Yritys X:n asiakaskunta haluaa asioida Yritys X:n kanssa vakuutuksiin liittyvissä asioissa. Kuten kuvio 7 voidaan huomata valtaosa suosii verkossa asiointia. Vertailukohteina ovat asiointi verkkosivuilla tai puhelimesta.

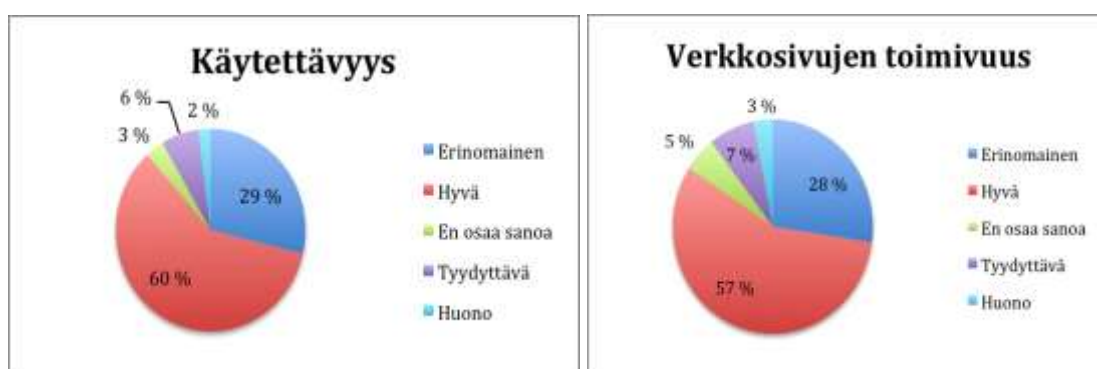


Kuvio 7: Mieluisin kanava vakuutusasioiden hoitamisessa

Tulokset osoittavat, että valtaosa asiakkaista asioi mielellään verkossa kaikkiin vakuutuksiin liittyvissä asioissa. Vakuutusmuutoksiin ja korvauksiin liittyvät asiat ovat usein vaikeampia

asiakkaille, minkä vuoksi niissä tarvitaan enemmän asiantuntija-apua ja keskustelu palveluneuvojan kanssa vaihtoehtojen kartoittamiseksi voi olla mielekkäämpää puhelimitse.

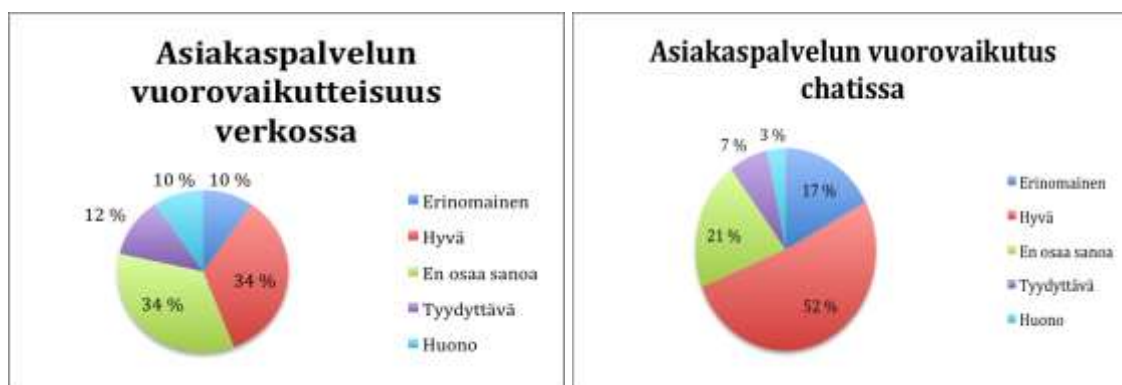
Asiointikanavan valintaan vaikuttaa suuresti se, miten vaivatonta palvelua on käyttää. Tämän vuoksi asiakkailta kysyttiin mielipiteitä siitä, kuinka palvelussa on onnistuttu verkossa. Tulokset ovat loistavat käytettävyyden ja verkkosivujen toimivuuden suhteen, mikä tukee asiakkaan halua asioida vakuutusasioissaan verkossa.



Kuvio 8: Verkkosivujen käytettävyys ja toimivuus

Kuvion 8 mukaan 60 % asiakkaista on sitä mieltä, että verkkosivujen käytettävyys on hyvällä tasolla ja jopa 29 % mielestä käytettävyys on erinomaisella tasolla. 6 % käyttäjistä kokee, että käytettävyys on tyydyttävällä tasolla. Verkkosivujen toimivuus kulkee lukujensa puolesta käsi kädessä käytettävyyden kanssa. 57 % asiakkaista kokee että verkkosivut toimivat hyvin ja 28 % mielestä ne toimivat erinomaisesti. Verkkosivuilla tehdään jonkin verran päivityksiä ja tilapäiset häiriöt ovat mahdollisia, mikä vaikuttaa hieman tyytyväisyyteen verkkosivujen toimivuuden suhteen.

Huomiota herättävä tulos oli se, että jopa 34 % asiakkaista ei osaa sanoa, millaista asiakaspalvelun vuorovaikutteisuus verkossa on. Chatissa vastaava luku oli 21 %. Kuvio 9 kuvaa asiakaskokemusta verkossa ja chatissa asiakaspalvelun vuorovaikutteisuuden suhteen.



Kuvio 9: Vuorovaikutteisuus verkossa ja chatissa

Sytä siihen, ettei asiakkailla ole mielipidettä vuorovaikutuksen suhteen, voivat olla vähäiset asiakaspalvelukohtaamiset Yritys X:n kanssa. Mielikuva asiakaspalvelusta ei ole välttämättä ehtinyt vielä kunnolla syntymään asiakkaille. Voi myös olla, että sähköistä vuorovaikutusta on vaikea arvioida kun vuorovaikutuksesta puuttuvat eleet, äänenpainot ja muut sanattomat viestit.

Verkkopalvelua ja puhelinpalvelua pidetään keskimäärin yhtä luotettavina. Puhelinpalvelussa asioineista 16 % pitää palvelua erinomaisen luotettavana. Vastaava luku verkossa on 23 %. 51 % puhelimesta asioineista antoi luotettavuudelle hyvän arvosanan ja vastaava luku verkossa on 45 %. 19 % molemmissa kanavissa asioineista ei osaa sanoa, onko palvelu luotettavaa. Määrä on suuri, ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi pelko tietoturvariskeistä tai siitä, hoidetaanko asiakkaan asia varmasti loppuun. Chatissa jopa 28 % asiakkaista ei osaa sanoa, onko palvelu luotettavaa. Yritys X kertoo aina asiakkailleen, että turvallisuussyistä asiakastietoja ei voida luovuttaa chatin kautta.

#### 6.4 Toiminnan tehokkuus

Neljännessä tutkimuskysymyksessä selvitetään, onko asiakaspalvelun toiminta tehokasta. Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia sekä kyselyn että havainnointitutkimuksen avulla. Yritys X:ää kohdannut voimakas alun ruuhka on aiheuttanut sen, että asiakkaat ovat joutuneet odottamaan palvelua välillä kauan. Siitä huolimatta vastaajien arvio palvelun nopeudesta on melko hyvä.

Kyselyn teettämisen aikoihin jonoja päästiin purkamaan jo todella ripeään tahtiin ja tällä hetkellä asiakkaat saavat palvelua nopeasti. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että arviot olivat paremmat, kuin mitä osattiin odottaa. 43 % vastaajista arvioi palvelun nopeuden olevan hyvällä tasolla ja jopa 20 % sanoo sen olevan erinomaisen nopeaa. 10 % vastaajista arvioi pal-

velun nopeuden olevan huonoa ja saman verran pitää sitä tyydyttävänä. 17 % ei osannut arvioida, onko palvelu nopeaa. Tämä voi johtua siitä, ettei heillä ole ollut muutoksia vakuutuksissa, minkä ansiosta he ovat välttyneet muutoslaskun odottamiselta tai muilta selvitystä vaativilta toimenpiteiltä.

Palvelun nopeuden lisäksi tutkittiin, kuinka tehokasta asiakaspalvelu on. Kuinka tehokkaasti asiakaspalvelussa esimerkiksi vastataan asiakkaan kysymykseen? Tarvitseeko asiakkaan sen vuoksi ottaa uudestaan yhteyttä asiakaspalveluun kun joku osa-alue jäi käymättä läpi? Tähän pyrittiin löytämään vastauksia havainnoimalla asiakaspalveluun tulevia Vakuutuskansio viestejä. Noin puolet vastauksista olisi voinut olla informatiivisempia. Näissä viesteissä asiakkaan lähettämän viestin sisältöä käytiin läpi hyvin pintapuolisesti ja vastaus oli suppea. Usein asiakas otti uuden yhteydenoton, mikäli hänen tietonsa ei ollut ajan tasalla, turvamuutoksesta tai laskutuksesta ei kerrottu riittävän tarkasti. Noin 20 % viesteistä aiheutti uuden yhteydenoton, koska vastaus ei antanut asiakkaalle riittävästi informaatiota.

## 6.5 Vuorovaikutuksen nykytila

Viides tutkimuskysymys on, millaista vuorovaikutus asiakaspalvelun ja asiakkaan välillä on tällä hetkellä? Tähän kysymykseen etsittiin vastauksia havainnointitutkimuksen avulla. Viestejä tutkittiin satunnaisotannalla maaliskuun aikana käydystä vuorovaikutuksesta Vakuutuskansio viestien välityksellä. Jokaisesta viestistä havainnoitiin samoja asioita.

Ensimmäinen havainnoitava asia oli vuorovaikutuksen tilannesidonnaisuus. Viesteistä tehtiin havainnoja, oliko asiakas ensimmäistä kertaa Yritys X:n yhteydessä vai oliko viestin aihetta käsitelty jo aikaisemmin. Mikäli asiakas oli jo ollut yhteydessä viestin sisältöön liittyen, selvitetettiin syitä siihen miksi asia ei ollut selvinnyt edellisellä kerralla. Kuten luvussa 4.2 mainittiin, asiakaspalvelun laadullisena tavoitteena on saada asiakkaan asia hoidettua kerralla kuntoon. Kuten jo kohdassa toiminnan tehokkuus kävi ilmi, puolet viestien vastauksista olisi voinut olla informatiivisempia, sillä aiheeseen liittyviä eri asioita käytiin joko pintapuolisesti läpi tai sitten niistä ei mainittu sanallakaan. Usein näihin viesteihin vastattiin vain muutamalla lauseella, mikä johti siihen, että 20 % vastauksista aiheutti asiakkaalta uuden yhteydenoton.

Toinen havainnoitava asia oli viestin lähettäjän tavoitteet. Vastauksissa havainnoitiin, kuinka hyvin palveluneuvoja on ymmärtänyt asiakkaan tavoitteen viestin lähetettyään. Suurin osa viesteistä liittyi laskutukseen, yleisneuvontaan ja vakuutusmuutoksiin. Asiakkaiden tietämys vakuutusasioista vaihtelee paljon, mistä johtuen palveluneuvojan tulee arvioida tilannekohtaisesti, kuinka paljon informaatiota vastauksen tulisi sisältää. Tavoitteiden ymmärtäminen on suoraan yhteydessä vastauksen relevanttiuteen, jolloin palveluneuvojien tulisi kiinnittää enemmän huomioita siihen, mitä asiakas viestissään haluaa tietää. Tulokset osoittivat, että

50 % tapauksista asiakkaan asia oli moniulotteisempi, kuin mitä asiakkaan saamasta vastauksesta kävi ilmi. Nämä viestit kuuluvat siihen ryhmään, joista useimmiten seuraa uusi yhteydenoton kun joku asian on jäänyt epäselväksi.

Kolmas havainnoitava asia oli vastauksen relevanttius, eli kuinka kattavasti asiakkaan kysymykseen vastataan. Vastauksissa oli paljon eroja palveluneuvojien välillä. Tutkimuksessa ilmeni, että muutospyyntöissä osa palveluneuvojista kuittasi asiakkaalle, että muutospyyntö on suoritettu. Osa palveluneuvojista kertoi asiakkaalle tarkemmin, miten hänen muutospyyntönsä on vaikuttanut asiakkaan turvantasoon ja laskutukseen. Erityisesti neuvoa kysyvissä viesteissä vastausta ei voi antaa yhdellä tai kahdella lauseella. Näin lyhyt vastaus ei voi olla riittävä ja ammattimainen. Usein viesteistä kävi ilmi, että asiakas olisi tarvinnut neuvoa esimerkiksi vakuutusmuutoksen tekemiseksi ja hänelle oli vastattu vain kahdella lauseella. Positiivinen huomio oli, että osa (15 %) palveluneuvojista vastasi asiakkaan viestiin hyvinkin tarkasti ja antoi asiakkaalle mahdollisuuden tehdä jatkokysymyksiä, mikäli niitä vielä hänelle heräisi. On kohteliasta huomioida asiakkaan tarpeet vielä vastauksen lähettämisen jälkeen.

Neljäs havainnoitava asia oli johdonmukaisuus. Tutkimustulosten mukaan palveluneuvojat vastasivat asiakkaiden viesteihin melko johdonmukaisesti. Lähes jokaisessa viestissä oli vastattu kaikkiin asiakkaiden kysymyksiin siinä järjestyksessä, missä asiakas oli kysymyksensä esittänyt. Vastausten jäsentelyssä on kuitenkin vielä kehitettävää. Useimmissa vastauksissa olisi voinut jakaa asioiden käsittely useampaan kappaleeseen, sillä 30 % tapauksista teksti oli kirjoitettu yhteen kappaleeseen. Tällaista tekstiä on raskasta lukea. Monesti viestistä puuttuivat myös kohteliaat aloitukset ja viestin lopetukset. Viestien jäsentelyssä oli havaittavissa neljä eri päätyyliä.

Viides havainnoitava asia oli selkeys. Eroja palveluneuvojien välillä luonnollisesti oli. Huomiota herättävää oli se, että saman palveluneuvojan viesteissä saattoi olla eroavaisuutta viestin ulkoasussa, informatiivisuudessa ja jäsentelyssä. Tekstien oikeakielisyyteen tulisi myös kiinnittää enemmän huomioita, sillä vastauksissa esiintyi jonkun verran kirjoitusvirheitä, mikä kielii asiakkaalle huolimattomuudesta.

Eräs kiinnostava tutkimustulos liittyi palveluneuvojien toimintatapoihin. Osa viestien sisällöistä vaati asian käsittelemistä talon sisällä eri yksikössä. Toiset palveluneuvojat vastasivat asiakkaalle siinä vaiheessa, kun olivat siirtäneet asian eteenpäin käsiteltäväksi, jolloin he eivät ottaneet vastuuta asian hoitumisesta ja asiakkaalle ilmoittamisesta. Toisen palveluneuvojat vastasivat asiakkaalle sen jälkeen kun asia oli käsitelty, jolloin asiakkaan saama vastaus oli huomattavasti relevantimpi ja johdonmukaisempi.



## 6.6 Lisäarvon tuottaminen asiakkaille

Kuudes tutkimuskysymys on, miten asiakaspalvelu voi tuottaa toiminnallaan lisäarvoa asiakkailleen? Tähän ongelmaan vastauksia löytyi sekä asiakastyytyväisyyskyselyn että havainnointitutkimuksen tuloksista. Tutkimuksesta löytyi lisäarvoa tuottavia tekijöitä niin Yritys X:n henkilöasiakkaille kuin heidän sidosryhmilleenkin.

Henkilöasiakkaiden lisäksi asiakaspalvelua tarjotaan myös yhtiön sidosryhmille. Esimerkiksi pankit tilaavat asiakkaiden kotivakuutuksista palovakuutustodistuksia, katsastuskonttorit tarvitsevat teknistä tukea vakuutusten teossa ja autoliikkeet tarvitsevat todistuksia rahoitusyhtiöitä varten. Tällä hetkellä kaikkia sidosryhmiä palvellaan samassa asiakaspalvelukanavassa. Mikäli puhelinlinjoissa on jonoa, myös teknistä tukea tarvitsevat sidosryhmät joutuvat odottamaan palvelua. Lisäksi asiakaspalveluun voi lähettää sähköpostia, mikä ei kuitenkaan ole kovin turvallinen kanava asiointiin tietoturvasyistä. Tutkimustuloksissa ilmeni, että sidosryhmät tarvitsisivat oman palvelukanavan, jossa asioiden hoito sujuisi vaivattomammin. Nopea ja asiantunteva palvelu sidosryhmille toisi heille selkeästi lisäarvoa.

Asiakkaat antoivat palautetta siitä, että vakuutusmuutosten vaikutus olemassa olevan vakuutuksen hintaan tulisi saada laskea itse. Kommentit aiheesta olivat seuraavanlaisia: *”Vakuutuksen muutokset olisi kiva hoitaa itse.”* ja *”Vakuutustuotteet ovat hyviä. Harmi, ettei niitä voi muokata itse.”* Vastaavanlaista palautetta on ilmennyt myös päivittäisen työn ohessa. Palvelu, jossa asiakas saisi vertailla vakuutusmuutosten vaikutusta hintoihin ja tehdä haluamansa muutokset itse, toisi suurta lisäarvoa asiakkaan verkossa asiointi kokemukseen.

## 6.7 Tutkimuksen reliaabelius ja validiteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee Kanasen (2010, 68.) mukaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tämä opinnäytetyö sisältää sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, minkä vuoksi näitä erilaisia menetelmiä tulee arvioida eri tavalla. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään ensin määrällistä tutkimusotetta edustavan asiakastyytyväisyyskyselyn osalta ja sen jälkeen laadullista tutkimusotetta edustavan havainnointitutkimuksen osalta.

Tutkimusta arvioidaan sen reliaabeliuden ja validiuden mukaan. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimus on sitä parempi, mitä vähemmän mittauksessa syntyy virheitä. Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä vastata tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tulkintavirheet ovat mahdollisia, mikäli esimerkiksi kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Mikäli tutkija ei ota huomioon ajattelumallien eroavaisuutta, ei myöskään tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.) Vehkalah-

den mukaan validiteetti on tärkeintä mittausten luotettavuuden kannalta. Reliabiliteetilla ei ole mitään merkitystä, mikäli tutkimuksessa ei mitata oikeaa asiaa. (Vehkalahti 2008, 41.)

Tutkijalle on syntynyt vahva käsitys asiakaspalvelun laadusta päivittäisen työn ohessa, sillä jokainen asiakaskontakti antaa viitteitä asiakaspalvelussa onnistumisesta. Tutkimuksen riskinä on, että tutkijan omat näkemykset ohjaavat liikaa tutkimuksen etenemistä. Tutkimusmenetelmät on pyritty valitsemaan siten, että vastausten kerääminen on systemaattista ja mahdollisia virhetulkintoja voitaisiin karsia.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti oli noin 15 %, eli melko alhainen ja suurin osa vastaajista oli miehiä. Vastaajat eivät edusta asiakaskuntaa täydellisesti ja tämän vuoksi otos voi olla todellisuuteen nähden hieman vääristynyt. On hyvä asia, että tutkimukseen osallistui laaja kirjo eri-ikäisiä vastaajia. Huonoon vastausprosenttiin voi olla useita syitä. Kysely lähetettiin sähköpostilla ja joissakin tapauksissa se on voinut ohjautua asiakkaan sähköpostissa suoraan roskapostiin. Sähköpostiviestiä ei myöskään saatu teknisistä syistä tehtyä erityisen huomioita herättäväksi. Suuri osa vastaajista ei osannut oikein sanoa, miten on kokenut verkkoyhtiön palvelun. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi usea vastaaja oli sivuuttanut kyselyn kokonaan. Tutkimuksen reliabiliteetti on kuitenkin kohtuullinen, koska vastauksissa oli havaittavissa kaavamaisuutta ja tutkimus tuottaisi todennäköisesti uudelleen toistettuna vastaavanlaisia tuloksia. Tutkimustuloksia ei voida yleistää koko perusjoukkoon, mutta ne ovat suuntaa-antavia ja paljastavat tärkeitä kehittämiskohteita asiakaspalvelun suhteen. Samantyyppistä palautetta saadaan myös päivittäisen työn ohella kun asiakkaiden kanssa asioidaan puhelimitse, joten vastauksia voidaan pitää melko luotettavina.

Kyselytutkimuksen validiteetti on melko hyvällä tasolla, koska sen avulla pystyttiin löytämään vastauksia asiakastyytyvyyteen vaikuttaneista tekijöistä ja keinoja parantaa asiakaskokemusta. Kysymystyökalu toimii käytännössä hyvin, mutta mikäli kysely toteutetaan tulevaisuudessa uudestaan, voisi siihen lisätä muutaman ominaisuuden ehkäisemään osittain täytettyjen kyselyiden palautumista. Tässä kyselyssä asiakas sai siirtyä kyselyssä vapaasti edestakaisin, eikä vastaajalta vaadittu vastausta kysymykseen, jotta hän pääsisi siirtymään kyselyssä eteenpäin. Tämä voi aiheuttaa sen, että asiakas ei muista täyttää jokaista kysymystä ja näin ollen kyselyyn vastataan vain osittain. Kyselyssä haluttiin antaa asiakkaalle mahdollisuuksia kommentoida mahdollisimman paljon mielipiteitään vapaasti. Osa vastaajista hyödynsi tätä ominaisuutta, mutta suurimmalla osalla ei ollut välttämättä riittävästi motivaatiota pohtia asioita sen syvällisemmin. Seuraavaan kyselyyn voisi lisätä motivaattoriksi jonkun palkinnon, joka lahjoitettaisiin sille, kenellä on hyviä ideoita ja ajatuksia.

Havainnointitutkimuksen reliabiliteetti on hyvää. Mikäli tutkimus toistettaisiin, olisivat tulokset vastaavanlaisia. Jo muutamia viestejä havainnoitaessa tulokset alkoivat toistaa itseään eli

havainnoinnissa saavutettiin saturaatio. Havainnointitutkimuksen reliabiliteetti oli kyselyä parempi tarkkaan laaditun mittariston ansiosta. Otannan koko on riittävä, koska vuorovaikutusta pystyttiin havainnoimaan jokaisen palveluneuvojan osalta ja otanta sisälsi tärkeimmät aihealueet, joita viestit pääsääntöisesti käsittelivät. Otannasta saatiin selvitettyä päätekijät, joita kehittämällä vuorovaikutusta voidaan parantaa ja tuottaa asiakkaille parempia kokemuksia.

Havainnointitutkimuksen validiteetti on hyvä, koska sen avulla pystyttiin selvittämään, millä tasolla Yritys X:n vuorovaikutustaidot ovat tällä hetkellä ja mitä kehittämiskohteita se sisältää. Check-lista oli käytännössä toimiva ja sen avulla saatiin kartoitettua hyvin nopeasti halutut asiat aineistosta. Se paljasti myös työtapojen erilaisuuden ja tarpeen yhdistää niitä. Tulosten tulkinnessa pitäisi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan perustella, miten tutkija on tuloksia tulkinut ja mihin hänen päätelmänsä perustuvat. Perusteluna voidaan hyödyntää esimerkiksi suoria lainauksia tai muita autenttisia dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2010, 233.) Tässä työssä tuloksia on perusteltu suoria lainauksia ja erilaisia kuvia hyödyntäen.

Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet kehitysehdotukset asiakaspalvelun toiminnallisen laadun parantamiseksi sekä järjestelmien osalta että asiakaspalvelun vuorovaikutteisuuden parantamiseksi.

## 7 Kehitysehdotukset

Yritys X on verkkoyhtiö ja sen kilpailuetu tällä hetkellä perustuu hyvään verkkosivujen käytettävyyteen ja hintaan. Asiakkaat arvostavat sitä, että voivat laskea hintoja verkossa itse. Tämän vuoksi yrityksen tulee tarjota myös tulevaisuudessa kilpailijoitaan parempia palveluja verkossa, jotta suosio voidaan taata myös tulevaisuudessa. Verkkosivujen käytettävyyteen on panostettu erityisesti uusien asiakkaiden osalta ja vakuutuslaskuri on toimiva. Tämän vuoksi ensimmäinen kehitysehdotus liittyy jo olemassa olevien asiakkaiden verkkokokemuksen parantamiseen, jolloin asiakas voi laskea muutosten vaikutusta hintaan itse. Luvussa 3.1 käsiteltiin palvelumaisemaa, joka on yksi hyvän palvelun kriteereistä. Palvelumaisema tarkoitti sitä, kuinka asiakas kokee toimintaympäristön asioidessaan palveluntarjoajan kanssa. Vakuutusmuutospalvelu olisi selkeästi kilpailijoista erottuva, lisäarvoa tuottava ja asiakaspalvelua tehostava. Palvelun luominen edellyttää investointia ja IT-resursseja, minkä vuoksi sitä ei voida avata nopeasti.

Toinen kehitysehdotus liittyy myös verkkosivujen käytettävyyden parantamiseen sidosryhmien osalta. Kuten luvussa 3.1 mainittiin, luotettavuus on yksi hyvän palvelun kriteereistä. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneet Yritys X:n yhteistyökumppanit kaipaavat vaihtoehtoa sähkö-

postiasioinnille, joka ei turvallisuussyistä ole paras tapa hoitaa asiakkaiden tietoja sisältäviä asioita. Tähän ratkaisuna voisi olla oma vakuutustodistustilaus-palvelu sidosryhmille.

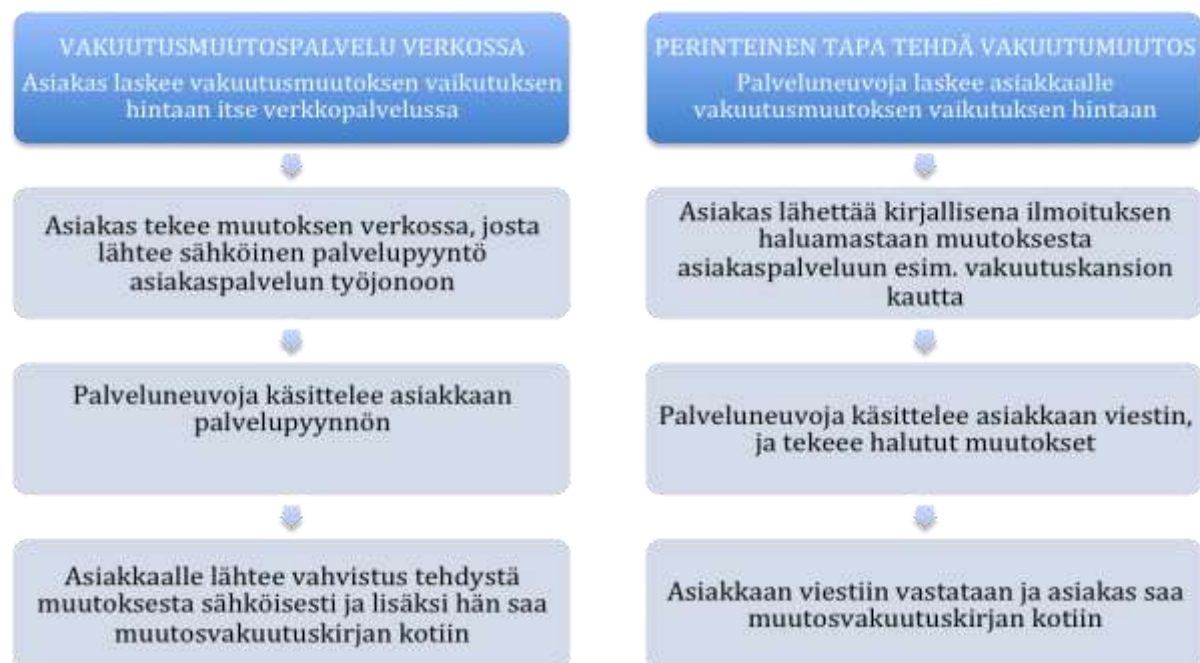
Kolmas kehitysehdotus on asiakaspalvelun vastausmalli, joka auttaa palveluneuvoja tuottamaan asiakkailleen selkeämpiä vastauksia. Kuten jo luvussa 3.1 käsiteltiin, ammattimaisuus ja taidot ovat yksi hyvän palvelun kriteereistä. Vastausmalli toimii ohjenuorana ammattimaisen vastauksen laatimisessa. Palveluneuvoja voi helposti silmäilemällä tarkistaa viestiä kirjoittaessaan, että hän on käynyt asiakkaan kannalta kaiken oleellisen läpi asia selvittämiseksi.

Neljäs kehitysehdotus liittyy laskutukseen. Laskutusjärjestelmää on kehitetty kevään 2014 aikana asiakspalautteen perusteella. Asiakastyytyväisyyskyselyn palautteissa nousi esiin ympäristön hyvinvointi, mikä ei ole aikaisemmin ilmennyt palautteissa yhtä voimakkaasti. Asiakkaat arvostavat ekologisuutta ja turhan paperin vähentämistä.

## 7.1 Vakuutusmuutospalvelu

Vakuutusosalalla ajoneuvovakuutusten muutokset ovat suosituimpia. Asiakkaat haluavat tehdä muutoksia turvan tasoon eniten ajokauden alkaessa ja loppuessa. Vakuutusmuutos-palvelun voisi aluksi rakentaa kaskomuutoksien tekemiseksi itse verkossa. Palvelu toimisi siten, että asiakas voi itse laskea muutoksen vaikutusta hintaan ja hyväksyä muutoksen, josta lähtee viesti asiakaspalvelun työjonoon. Asiakaspalvelu tekisi muutoksen vakuutukseen, mutta palvelu loisi asiakkaalle tunteen siitä, että hän on tehnyt muutoksen itse. Vakuutusmuutoksista vaaditaan kirjallinen ilmoitus aina, kun kyseessä on turvan alentaminen tai kaskon irtisanominen. Mikäli vakuutusmuutospalvelu toimisi Vakuutuskansiossa, kansiokirjautuminen pankkitunnuksilla vastaisi asiakkaan kirjallista ilmoitusta. Asiakkaat voivat halutessaan käyttää vakuutusmuutoslaskuria tai lähettää muutospyyntönsä asiakaspalveluun perinteiseen tapaan ilmoittamalla asiasta asiakaspalveluun erillisellä palvelupyynnöllä.

Vakuutusmuutospalvelu tukisi asiakaspalvelua, koska asiakas voi tutustua hinta- ja turvavaihtoehtoihin asiakaspalvelun aukioloajoista ja jonoista riippumatta. Palvelu toisi lisäarvoa niille asiakkaille, jotka eivät pysty asioimaan Yritys X:n kanssa perinteisinä virasto-aikoina. Palvelu säästää aikaa ja kuten luvussa 2.2.2 kerrottiin, nykyaikana ajansäästö on asiakkaille lisäarvoa tuottava tekijä. Kuvassa 12 esitellään prosessikaaviona, kuinka vakuutusmuutospalvelu toimisi perinteiseen muutospyyntöviestin rinnalla.



Kuvio 10: Vakuutusmuutospalvelun ja perinteisen muutospyynnön prosessikaavio

Kuten kuviosta 10 voi huomata, vakuutusmuutospalvelu vähentää asiakaspalvelun resursseja, koska yksi palvelukohtaaminen jää pois. Lisäksi se helpottaa viestien tulkintaa, kun muutospyyntö tulee asiakaspalveluun aina samanlaisena.

## 7.2 Vakuutustodistustilaus-palvelu

Pankit tilaavat vakuutusyhtiöltä erilaisia todistuksia, minkä vuoksi verkossa voisi olla sidosryhmille erillinen palvelu, jossa he pääsevät tekemään vakuutustodistustilauksen. Palveluun pääsee kirjautumaan erillisellä käyttäjätunnuksella. Tilauksessa valitaan vakuutustodistustyyppi, syötetään asiakkaan henkilötunnus ja nimi sekä vakuutuksen kohde tai joku muu tunnistamistieto. Kun todistuksen tilaaja lähettää tilauksen, hän saa tilauksen onnistumisesta vahvistuksen esimerkiksi omaan sähköpostiinsa. Tilauksesta lähtee sähköinen palvelupyyntö asiakaspalvelun työjono, jossa palveluneuvoja toimittaa todistuksen halutusta kohteesta todistuksen tilaajalle. Palvelun etuja ovat esimerkiksi luotettavuus sähköpostiviestiin verrattuna, koska riski asiakastietojen joutumisesta väärin käsiin vähenee.

Luvussa 2.1 käsiteltiin asiakastytytyvääisyyttä, joka muodostuu odotusten ja kokemusten summana. Yritys X luo asiakkailleen ja sidosryhmilleen tavallista suurempia odotuksia verkkopalveluistaan, koska yritys on verkkoyhtiö. Vakuutustodistukset tilataan tällä hetkellä sähköpostin välityksellä, mikä ei ole tietoturvan kannalta luotettavin vaihtoehto. Vakuutustodistustila-

us-palvelu vastaisi paremmin sidosryhmien odotuksiin siitä, kuinka verkkoyhtiön kanssa voidaan hoitaa turvallisesti asiakkaiden tietoja sisältäviä vakuutustodistusasioita.

### 7.3 Asiakaspalvelun vastausmalli

Asiakaspalvelun vastausmallin periaatteena on auttaa palveluneuvojaa laatimaan informatiivinen vastaus, joka sisältää katsauksen asiakkaan vakuutus- ja laskutustietoihin. Vastausmallissa kaikki palveluneuvojat käyttävät ulkoasultaan samanlaista viestien jäsentelytapaa, jossa vastaus aloitetaan kiittämällä asiakasta viestistä. Asiakkaan tärkeimpään kysymykseen vastataan ensimmäiseksi ja jokainen erillinen asia tulisi käsitellä omana kappaleena. Mikäli asiakkaan lähettämän viestin sisältö vaikuttaa jollain tavalla laskutukseen, siitä kerrotaan aina erikseen. Laskutuksen muutoksista tulisi kertoa aina mahdollisimman tarkkaan. Mikäli asiakas esimerkiksi tulee saamaan uuden laskun aikaisemmin lähetetyn tilalle, asiakkaalle kerrotaan minkä suuruinen muutoslasku hänen odotetaan maksavan. Palautustilanteessa tarkistetaan, että asiakkaan tiedoista löytyy tilinumero ja tarvittaessa sitä pyydetään häneltä erikseen. On tärkeää kertoa laskutuksessa, minkälaisista summista on kysymys. Mikäli laskutuksessa on epäselvyyksiä, voidaan asiakkaalle esimerkiksi kertoa, minkälaisia suorituksia hän on jo maksanut ja minkä suuruisilla veloituksilla asiakkaan vakuutuskauden loppumaksuja vielä peritään. Mikäli kyseessä on vakuutusmuutos, olisi hyvä kertoa asiakkaalle laskutuksen lisäksi mikä hänen turvatasonsa on muutoksen jälkeen. Tämän voi tehdä omana yhteenvetokappaleena viestin loppuun, joka sinetöi asiakkaan tekemän muutoksen vielä kirjallisesti. Asiakas saa myös tehdyistä muutoksista muutosvakuutuskirjan.

Yritys X tavoittelee vakuutusyhtiöille tyypilliseen tapaan sitä, että asiakkaat keskittäisivät vakuutuksensa samaan yhtiöön. Myynnin tukena lisämyynnin tekemiseksi voidaan hyödyntää asiakaspalvelun panosta. Asiakaspalvelu voisi ottaa tavaksi tarkistaa asiakkaan vakuutustilanteen ja keskustella asiakkaan kanssa vakuutusten keskittämisestä yhteen paikkaan. Keskustelua voidaan toteuttaa jokaiselle luontevaan tapaan sopivan tilaisuuden tullen. Hyvä tilanne lisämyynnin tekemiseksi on esimerkiksi silloin, kun asiakas soittaa ja tekee osoitteenmuutoksen. Tällöin asiakkaan tilannetta voidaan katsoa kokonaisvaltaisemmin ja tarkistaa asiakkaalta, onko hänen uusi kotinsa jo vakuutettu. Tällaisesta keskustelusta päästään jo hyvin nopeasti tarjouksen laskemiseen ja sitä kautta tekemään lisämyyntiä.

Mikäli kyseessä on neuvonta, tulisi asiakasta informoida niin kattavasti, että hän voi pelkän viestin perusteella tehdä päätöksen siitä, kuinka hänen tulisi toimia. Asiakkaalle tulee tarjota aina mahdollisuus lisäkysymysten tekoon. Joissakin tapauksissa on suotavaa soittaa asiakkaalle ja keskustelemalla varmistaa, että asiakas saa riittävän vastauksen kysymykseensä.

Viesti on hyvä lopettaa asianmukaisesti. Lopetuksen tulisi olla kohtelias ja viestin lähettäjän tiedot tulee olla selkeästi näkyvillä, jotta asiakas tietää kenen kanssa on asioinut. Kaikkien palveluneuvojien tulee käyttää samanlaista allekirjoitusta viesteissään. Asiakaspalvelun vastausmalli löytyy liitteenä 2. Mallista on yritetty tehdä mahdollisimman yksinkertainen, josta palveluneuvoja voi viestiä kirjoittaessaan tarkistaa kaikki keskeisimmät asiat.

Kuten luvussa 3.2 mainittiin, asiakas mittaa yritystä jokaisessa palvelukohtaamisessa. Asiakkaalle on tärkeää, että hänen asiansa otetaan tilanteen vaatimalla vakavuudella huomioon. Tutkimustuloksista ilmeni, että huomattava osuus vastaajista ei osannut arvioida vuorovaikutusta verkossa, minkä vuoksi vastausmalli tukisi paremman asiakaskokemuksen syntymistä. Se toimisi työkaluna vastauksen laatimisessa, jolloin asiakkaan tietoihin tehdään kokonaisvaltainen katsaus ja mahdollisista poikkeamista osataan informoida paremmin asiakasta. Sen avulla voidaan laatia selkeämpiä vastauksia, joiden avulla asiakkaan asia on mahdollista hoitaa kerralla kuntoon.

#### 7.4 Laskutuksen ympäristöystävällisyys

Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus valita koontilasku kaikista haluamistaan vakuutuksistaan. Tämän voisi aluksi toteuttaa niiden vakuutusten osalta, joissa vakuutuskausi ja sopimuksen eräisyys ovat samat. Ympäristöystävällisyys on tärkeä arvoa tuottava tekijä toiminnan kehittämisessä ja asiakkaalle tämä merkitsee laskutuksen ekologisia vaihtoehtoja. Verkkoyhtiön toiminta voidaan yleisesti ottaen kokea perinteistä yhtiötä ympäristöystävällisempänä, minkä vuoksi asiakkaat odottavat yrityksen ottavan ympäristön huomioon toiminnassaan.

Luvussa 2.2.2 puhutaan yrityksen tuottamasta lisäarvosta asiakkailleen. Ympäristön huomioiminen laskutusvaihtoehtojen tarjonnassa voi olla asiakkaalle utilitäärinen arvonlähde. Esimerkiksi koontilasku useasta vakuutuksesta voi olla asiakkaalle yksinkertaisempi ratkaisu yksittäisten laskujen sijaan, koska riski yksittäisen laskun häviämiseen on suuri. Toisaalta ympäristöä säästävät vaihtoehdot voivat olla asiakkaalle hedonistinen arvonlähde, koska yritys toimii asiakkaan arvojen mukaisesti.

## 8 Yhteenveto

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Yritys X:n asiakaspalvelun laadun nykytilaa ja löytää siitä keskeisiä laadun kehittämiskohteita. Asiakaspalveluosasto elää muutospaineen alla nopean kasvun ja järjestelmäkehityksen vuoksi. Erilaisista taustoista johtuen työntekijöillä on hyvin erilaiset tavat tehdä töitä. Tavoitteena on asiakaspalvelun laadun parantaminen, minkä johdosta Yritys X voi luoda asiakkailleen lisäarvoa ja sitä kautta parantaa asiakastytytyvyyttä ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Työn teoreettinen viitekehys alkaa asiakastyytyväisyyden ja siihen vaikuttavien tekijöiden käsittelyllä. Asiakkaalle muodostuu aina odotuksia yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Odotuksiin vaikuttavat asiakkaan ikä, tausta ja monet muut tekijät ja odotusten eri tasot kertovat asiakkaan suhtautumisesta yritykseen. Odotukset muuttuvat asiakassuhteen aikana ja on tärkeää huomioida, että asiakkuuden alkaessa tarpeet voivat olla hyvinkin erilaiset verrattuna asiakassuhteen myöhempisiin vaiheisiin. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti, kuinka hyvin asiakas kokee odotuksensa täyttyneen. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella markkinointilupaukset tarkoin, koska liian suuret lupaukset kääntyvät helposti yritystä vastaan. Kokemuksen tasot vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon yritys niitä johtaa. Johdettua kokemusta voidaan kuvata siten, että asiakaskohtaaminen on suunniteltu etukäteen ja sen avulla pystytään luomaan asiakkaalle uusia kokemuksia. Toisessa ääripäässä kokemusta ei johdeta lainkaan, jolloin asiakkaan kokemus on täysin sattuman varassa. Odotusten ja kokemusten suhde muodostaa tyytyväisyyden, jota voidaan kuvata tyytyväinen-tyytymätön akselilla. Asiakkaan tyytyväisyyden taso vaikuttaa oleellisesti siihen, mikä on asiakassuhteen tulevaisuus pidemmällä tähtäimellä. Tämän osion lopussa käsitellään vielä sitä, kuinka asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa.

Seuraavaksi syvennyttään palvelun laatuun ja sen johtamista käsittäviin teorioihin. Osiossa selvitetään, mitä laadukas palvelu oikeastaan on. Palvelun laatua on käsitelty paljon kirjallisuudessa ja tässä opinnäytetyössä esitellään usean tutkimuksen tuloksena syntynyt SERQUAL-malli. Malli sisältää seitsemän hyväksi koetun palvelun laatukriteeriä, joita yrityksen tulisi soveltaa käytännössä tuottaakseen hyvää laatua. Hyvään laatuun kannattaa panostaa, koska parhaimmillaan se luo kilpailuedun muihin alalla toimijoihin ja vähentää virheiden määrää. Asiakaspalvelun rooli asiakaskokemuksen tuottamisessa on merkittävä ja laadukasta palvelua voidaan tuottaa ilman erikoisia vippaskonsteja. Aidolla asiakkaan välittämällä päästään pitkälle ja lisäksi palvelutapaamisen tulee olla johdonmukainen ja luottamusta herättävä.

Onnistuneen palvelutapaamisen lisäksi tutustutaan kirjallisen vuorovaikutuksen perusteisiin. Kirjallinen vuorovaikutus eroaa perinteisestä asiakaskohtaamisesta, koska siitä puuttuvat normaaliin kanssakäymiseen liittyvät eleet ja ilmeet. Se on entistä enemmän osa yrityksen toimintaa ja se tulisi mieltää mahdollisuutena vaikuttaa tekstin lukijaan. Kirjallisessa vuorovaikutuksessa onnistuakseen voidaan hyödyntää toimivan viestinnän tähdet-mallia, joka käsittelee vuorovaikutuksen kahdeksan sakaraa: viestijöiden tavoitteet, johdonmukaisuus, selkeys, relevanttius, kohderyhmä, tilanne, vaikuttavuus ja kanava. Laadunpuute syö yrityksen resurssien lisäksi asiakkaan aikaa ja rahaa. Johtamisen tueksi on olemassa erilaisia työkaluja, joista yksi on asiakaskokemusajattelu. Suomessa melko uusi ajattelutapa on suunnitella yrityksen toimintaa siten, että asiakas on toiminnan keskiössä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen eri toiminnot. Esimerkiksi It-puoli vaikuttaa asiakkaan käyttäjäkokemukseen asioidessaan palveluntuottajan järjestelmissä ja lakiosasto vaikuttaa



asiakkuuteen liittyvissä sopimuksissa. Yrityksillä on aina enemmän tai vähemmän suunniteltu kilpailustrategia. Yritys X kilpailee markkinoilla hinnan lisäksi täysin erilaisella konseptilla kuin muut alalla toimijat. Edullisen hinnan lisäksi asiakaskokemusta luodaan hyvällä verkkosivujen käytettävyydellä ja toimivuudella.

Teoriaosuutta seuraa asiakaspalveluprosessien kuvaus. Toimintaperiaatteena on tarjota asiakaspalvelua puhelimen ja sähköisten asiointikanavien kautta, koska vakuutustoimipisteitä ei Yritys X:llä ole. Asiakaspalveluprosessi eroaa sen suhteen, onko kyseessä asiakkaan tunnistamista vaativa palvelutilanne vai voidaanko asia hoitaa yleisellä tasolla. Mikäli asiakas pyrkii hoitamaan omia vakuutusasioitaan kanavassa, jossa asiakkaan tunnistaminen ei ole mahdollista, ohjataan asiakas tarvittaessa oikeaan kanavaan. Prosessikuvauksen lopussa käydään läpi yleisimpiä asiakaspalvelun työtehtäviä, joita ovat neuvonta omissa vakuutusasioissa, asiakkuuden hoito, todistustilausten käsittely ja laskutusasiat.

Empiirinen osio alkaa tutkimustarpeen selvittämisellä, aiheen rajauksella ja tutkimusaiheen esittämisellä. Tutkimuksessa yhdistellään eri menetelmiä, mikä on tyypillistä tapaustutkimukselle. Kvantitatiivista tutkimusotetta edustaa asiakastyytyväisyyskysely ja kvalitatiivista tutkimusotetta havainnointitutkimus. Kyselyssä tutkittiin, kuinka asiakaspalvelussa on onnistuttu ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kyselyyn vastasi 119 henkilöä, jotka olivat Yritys X:n nykyisiä ja entisiä asiakkaita. Tutkimuksesta nousi esiin, että asiakkaat haluavat asioida entistä enemmän verkossa, minkä vuoksi havainnointitutkimuksessa keskityttiin tekemään havaintoja asiakaspalvelun ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta verkossa. Havaintoja kerättiin maaliskuun aikana käydystä asiakaspalvelun ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta Vakuutuskansio palvelussa. Havainnoinnin kohteena oli noin 40 viestiä ja viestit oli valittu sillä kriteerillä, että havainnoinnin kohteena oli kaikki asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt. Havainnointi suoritettiin check-listan avulla, joka oli suunniteltu toimivan viestinnän tähtämällä soveltaen.

Tutkimusten mukaan palvelun laatu koettiin melko hyvänä kaikissa kanavissa. Puhelinpalveluun oltiin tyytyväisimpiä ja Vakuutuskansio palvelussa kokemusten kirjo oli laajempi. Tyytymättömyyttä herättivät palvelun hitaus voimakkaan kasvun aiheuttaman ruuhkan vuoksi. Osa vastaajista koki, että asiakaspalvelun laatu ei vielä vastaa kanssakilpailijoiden tasoa ja asiakaspalvelu eroaa liikaa sen suhteen kenen kanssa asioi. Tuloksista ilmeni, että 34 % vastaajista ei osaa sanoa, onko vuorovaikutteisuus verkossa hyvää vai huonoa. Vastaava luku chatissa oli 21 %.

Asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaneista tekijöistä tärkein on hinta. Jopa 80 % asiakkaista kertoo hinnan vaikuttaneen odotuksiin Yritys X:n palveluista. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat Yritys X:n pankkiyhteistyö ja muiden kokemukset. Tämä selittyy sillä, että asiakkaat ovat löy-

täneet Yritys X:n pääsääntöisesti tutun, pankin tai internetmainoksen kautta. Asiakkaat ovat hyvin herkkiä vakuutusten hintamuutoksille ja kilpailuttavat vakuutuksensa heti, mikäli hintoihin tulee korotuksia vakuutuskauden vaihtuessa. Yli puolet (56 %) vastaajista kertoo, ettei omilla kokemuksilla ole juurikaan ollut vaikutusta odotuksiin palvelun laadusta. Tähän voi vaikuttaa uudentyyppinen konsepti, jolloin vertailukohdetta ei aikaisemmissa kokemuksissa välttämättä ole.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka asiakkaat kokevat verkkoyhtiön palveluympäristönä. Asiakkaat haluavat asioida entistä enemmän vakuutusasioissaan verkossa. Suosituimmat verkossa hoidettavat asiat ovat vakuutusosto, asiakastietojen päivitys sekä laskuasiat. Myös vakuutusmuutosten tekeminen verkossa itse on nousemassa suosioon, sillä jopa 68 % vastaajista haluaisi tehdä vakuutusmuutokset verkossa. Verkkواسointia tukevat hyvä verkkosivujen käytettävyys ja toimivuus. Vastaajista noin 60 % piti verkkosivujen käytettävyyttä ja toimivuutta hyvänä ja noin 30 % jopa erinomaisena. Avoimet kommentit paljastivat, että asiakkaat kaipaavat mahdollisuutta laskea muutosten vaikutusta vakuutuksiinsa verkossa itse.

Toiminnan tehokkuutta selvitettiin kyselyn ja havainnoinnin avulla. Asiakkaat kokevat palvelun nopeuden olevan pääsääntöisesti hyvää. Noin 10 % piti palvelua hitaana ja 17 % ei osannut arvioida onko palvelu nopeaa tai hidasta. Vuorovaikutusta havainnoimalla kävi ilmi, että noin puolet asiakkaan kanssa käydystä kommunikaatiosta voisi olla informatiivisempaa. Riittävän relevanteilla vastauksilla tavoitellaan tehokkaampaa palvelua kun turhien yhteydenottojen määrä vähenee. Viestejä havainnoitaessa kävi ilmi, että palveluneuvojat eivät aina mieti asiakkaan tavoitteita riittävästi, minkä vuoksi vastauksen relevanttiuskin uhkaa jäädä heikoksi. Palveluneuvojan tulisi asettua enemmän asiakkaan asemaan ja pohtia, mitä asiakas haluaa tietää lähettäessään viestiä asiakaspalveluun. Viestien ulkoasu ja jäsentely erosi lähes jokaisen palveluneuvojan välillä, mutta viestit olivat muuten melko johdonmukaisia. Suurimmat eroavaisuudet palveluneuvojien toimintatavoissa paljastuivat viestejä tutkimalla. Kun asiakas lähettää Yritys X:än palvelupyynnön, jonka palveluneuvoja saattaa joutua hoitamaan välikäden kautta, määrittyy vastaus sen mukaan kenen kanssa hän asioi. Osa palveluneuvojista vastaa asiakkaalle, että hänen pyyntönsä on lähetetty eteenpäin mutta eivät huolehdi asiakkaan asian hoitumisesta. Osa palveluneuvojista vastaa asiakkaalle vasta sen jälkeen kun toimenpide on suoritettu, jolloin asiakkaalle voidaan antaa paljon informatiivisempi vastaus.

Opinnäytetyön tutkimukset täydentävät hyvin toisiaan ja niiden avulla löydettiin keinoja parantaa Yritys X:n mahdollisuuksia tarjota asiakkailleen laadukkaampaa palvelua. Tuloksien mukaan kehitystyötä tulisi tehdä eniten asiakaspalveluosaamista kehittämällä ja olemassa olevien asiakkaiden itsepalvelumahdollisuuksia parantamalla. Kehitysehdotukset tukevat verkkoyhtiön palveluita, tehostavat asiakaspalvelua ja toisivat lisäarvoa sen asiakkaille.

## Lähteet

- Ficher, M. Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Häkkinen, M. Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopintopaino Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopintopaino Oy.
- Kumpula, M. 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus. Turku: Uniprint.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahtinen, J. Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Löytänä, J. Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Mattinen, H. Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Rope, T. Pöllänen, J. 1998. Asiakastytytyäisyysjohtaminen. 4. Painos. Juva: WSOY.
- Strobacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvonalähteillä. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja mentelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

### Sähköiset lähteet

Heli Koivu. 2013. Informatum research. Viitattu 1.2.2014

<http://www.informatumresearch.fi/blog/index.php/entry/riittaako-qihan-hyvaq-kirjallisessa-asiakaspalvelussa>

Heikki Taipalvesi. 2013. Yritysblogi. Viitattu 18.1.2014

Heikki Taipalvesi 2013. Yritysblogi. Yhä useampi suomalainen hankkii vakuutukset verkossa  
<http://yritys.popvakuutus.fi/blogi/yha-useampi-suomalainen-hankkii-vakuutukset-verkossa/>

Kvantimotv. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. 1.2.2014

<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

## Kuvat

Kuva 1: Ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät (Rope ym. 1998, 33).....	14
Kuva 2: Kokemusten jakautuminen (Rope ym. 1998, 40). ....	17
Kuva 3: Kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2009, 103.) .....	20
Kuva 4: Vastaajien jakaantuminen alueittain.....	46

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakasryhmät .....	7
Kuvio 2: Toimivan viestinnän tähdet (Kortetjärvi-Nurminen ym. 2008, 23.).....	27
Kuvio 3: Havainnoitavien viestien aihealueet.....	47
Kuvio 4: Palvelun käytön jakaantuminen eri kanavissa .....	48
Kuvio 5: Omien kokemusten vaikutus odotettuun palveluun.....	51
Kuvio 6: Muiden kokemusten vaikutus odotettuun palveluun.....	51
Kuvio 7: Mieluisin kanava vakuutusasioiden hoitamisessa .....	52
Kuvio 8: Verkkosivujen käytettävyys ja toimivuus .....	53
Kuvio 9: Vuorovaikutteisuus verkossa ja chatissa .....	54
Kuvio 10: Vakuutusmuutospalvelun ja perinteisen muutospyyntöprosessikaavio .....	61

## Liitteet

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely .....	72
Liite 2: Viestin vastausmalli .....	74

## Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely

Yritys X : Asiakastyytyväisyystutkimus																																											
Yritys X:n tervetulo!																																											
<p>Aloitimme toimintamme vuoden 2012 lopulla. Nyt ensimmäisen toimintavuoden jälkeen me Yritys X:ssä haluaisimme tietää, kuinka olemme mielestäsi onnistuneet asiakaspalvelussa. Vastauksesi auttavat meitä tarjoamaan entistä laadukkaampaa asiakaspalvelua myös tulevaisuudessa! Kysely sisältää valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia vastauksia, joihin toivomme sinun mieltäpidettäsi asioista. Kysely on lyhyt ja vie vain muutamia minuutteja.</p> <p>Kiitos ajastasi!</p> <p>Ystävällisin terveisin</p> <p>Yritys X/Asiakaspalvelu</p>																																											
Yritys X : Asiakastyytyväisyystutkimus																																											
<p><b>1. Mitä kautta löysit meidät?</b></p> <p> <input type="radio"/> Tutun kautta  <input type="radio"/> Pankin kautta  <input type="radio"/> Internet mainoksen kautta  <input type="radio"/> Myyntipalvelumme kautta  <input type="radio"/> Muun mainonnan kautta         </p> <p>Jostain muualta, mistä?</p> <input type="text"/>																																											
<p><b>2. Mitä kautta asioit mieluiten seuraavissa vakuutuksiin liittyvissä asioissa, kun käytät palveluitamme?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verkkosivut</th> <th>Puhelinpalvelu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vakuutusosto</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Vakuutuksen hoitoon liittyvät asiat</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Asiakastietojen päivitys</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Laskutusasiat</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Korvausasiat</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>			Verkkosivut	Puhelinpalvelu	Vakuutusosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vakuutuksen hoitoon liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiakastietojen päivitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Laskutusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Korvausasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																								
	Verkkosivut	Puhelinpalvelu																																									
Vakuutusosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																									
Vakuutuksen hoitoon liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																									
Asiakastietojen päivitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																									
Laskutusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																									
Korvausasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																									
<p><b>3. Miten seuraavat asiat vaikuttivat odotuksianne Yritys X:n palvelusta?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ei vaikutusta</th> <th>Vähäinen vaikutus</th> <th>Jonkin verran vaikutusta</th> <th>Suuri vaikutus</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yrityksen imago</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Mainonta</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Pankin asiakkuus</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Asioitit myymälän kanssa</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Muiden kokemukset</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Omat aikaisemmat kokemukset</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Hinta</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>			Ei vaikutusta	Vähäinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Suuri vaikutus	Yrityksen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pankin asiakkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asioitit myymälän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muiden kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Omat aikaisemmat kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Ei vaikutusta	Vähäinen vaikutus	Jonkin verran vaikutusta	Suuri vaikutus																																							
Yrityksen imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Mainonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Pankin asiakkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Asioitit myymälän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Muiden kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Omat aikaisemmat kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																							
<p><b>4. Kuinka arvioisit asiakaspalvelukokemustasi seuraavilla osa-alueilla, mikäli olet asioinut kanssamme puhelimitse? Voit ohittaa kysymyksen, mikäli et ole asioinut kanssamme puhelimitse.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Erinomainen</th> <th>Hyvä</th> <th>En osaa sanoa</th> <th>Tyydyttävä</th> <th>Huono</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ystävällisyys</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Palveluaitia</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Asiantuntemus</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Tavoiteltavuus</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Palvelun nopeus</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Luotettavuus</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Saatinko asianne hoidettua kerralla kuntoon?</p> <input type="text"/>			Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Tyydyttävä	Huono	Ystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palveluaitia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tavoiteltavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Tyydyttävä	Huono																																						
Ystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Palveluaitia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Tavoiteltavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						



5. Kuinka arvioisit asiakaspalvelukokemustasi seuraavilla osa-alueilla, mikäli olet asioinut kanssamme verkossa? Voit ohittaa kysymyksen, mikäli et ole asioinut kanssamme verkossa.

	Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Tyydyttävä	Huono
Käytettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivujen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkosivujen informatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun vuorovaikutisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saatinko asiansi hoidettua kerralla kuntoon?

6. Kuinka arvioisit asiakaspalvelukokemustasi seuraavilla osa-alueilla, mikäli olet asioinut chatissa? Voit ohittaa kysymyksen, mikäli et ole asioinut kanssamme chatissa.

	Erinomainen	Hyvä	En osaa sanoa	Tyydyttävä	Huono
Käytettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvottavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saatinko asiansi hoidettua kerralla kuntoon?

7. Miten sinua on mielestäsi palveltu eri asiointikanavissa?

	En ole ollut yhteydessä asiakaspalveluun tämän kanavan kautta	Erinomaisesti	Hyvin	En osaa sanoa	Tyydyttävästi	Huonosti
Puhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutuskanalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu verkossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kaipaako verkkosivuiltamme jotain lisää? Esim. Lisätoimintoa?

8. Onko sinulle jäänyt joku erityinen tilanne mieleen, kun olet asioinut kanssamme? Mikä teki tilanteesta erityisen?

9. Suositteletko meitä tuttavillesi?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

Jos vastasit ei, miksi?

10. Lopuksi voitte jättää meille vapaamuotoista palautetta asiakaspalvelustamme.

Liite 2: Viestin vastausmalli

